

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER GENOSSENSCHAFTLICHEN ZUSAMMENARBEIT

**- Eine Studie zur Stellung der Mitglieder
in modernen Großgenossenschaften -**

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Grades doctor rerum politicarum
an der sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
cand. soc. sc.
Arja Koskivaara-Rautsola

25. 7. 1984

Helsingin Yliopisto Osuustoimintaopin laitos
Julkaisuja 17

MOGLICHKEITEN UND GRENZEN
DER GENÜSSENSCHAFTLICHEN ZUSAMMENHÄNGE

Ein Beitrag zur Sachlage der Gegenwart
in der Kunst und der Wissenschaft

Digitized by the Internet Archive
in 2026

MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN DER GENOSSENSCHAFTLICHEN ZUSAMMENARBEIT

**- Eine Studie zur Stellung der Mitglieder
in modernen Großgenossenschaften -**

Inaugural - Dissertation
zur Erlangung des Grades doctor rerum politicarum
an der sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
cand. soc. sc.
Arja Koskivaara-Rautsola

25. 7. 1984

Helsingin Yliopisto Osuustoimintaopin laitos
Julkaisu 17

Referent: Prof. Dr. Rolf Ziegler
Korreferent: Prof. Dr. Karl M. Bolte

Meiner Großmutter, Dr.med.vet. Inkeri Ora

- 60 Jahre nach ihrer Promotion an der
Universität Leipzig -

gewidmet

VORWORT

Die Entstehung dieser Arbeit habe ich insbesondere folgenden Personen und Institutionen zu verdanken:

Mein Doktorvater, Prof.Dr. Rolf Ziegler hatte einen maßgebenden Einfluß auf das Thema meiner Arbeit, er hat mir auch die moderne, ökonomisch orientierte Soziologie durch seine anregenden Seminare und durch unsere Diskussionen nahegebracht.

Dr. Thomas Voss leistete mir durch seine zahlreichen Literaturhinweise sehr wertvolle Hilfe, sowie bei der sprachlichen Gestaltung der Arbeit.

Es freut mich sehr, daß ich diese Dissertation in einer Schriftenreihe "meiner" Universität, Universität Helsinki veröffentlichen kann, der ich nach wie vor sehr verbunden bin. Die Veröffentlichung in dieser Form geht auf die Initiative von Prof.Dr. Vesa Leakkonen zurück.

Für die Drucklegung der Arbeit erhielt ich ein Stipendium von der Pellervo-Gesellschaft im Rahmen des Finnischen Kulturfonds, wofür ich auch an dieser Stelle mich herzlichst bedanken möchte.

Den größten Einfluß auf die Entstehung dieser Arbeit hat mein Mann, Dr. Riku Rautsola gehabt, ohne dessen Geduld, Liebe und Unterstützung die Durchführung dieses Projekts kaum denkbar gewesen wäre.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
EINFÜHRUNG	1
1. DIE NATUR DER GENOSSENSCHAFTLICHEN ZUSAMMEN- ARBEIT	7
1.1. Die Merkmale einer Genossenschaft	7
1.2. Die Genossenschaften im Vergleich zu anderen Unternehmensformen	14
1.3. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit im Lichte des Transaktionskostenansatzes	27
1.4. Die Problematik der Sharing Group	37
2. WACHSTUM UND WANDEL DER GENOSSENSCHAFTEN	55
2.1. Die Genossenschaftsgründung und die Eigenschaften der genossenschaftlichen Transaktionsbeziehungen	55
2.1.1. Die Entstehungskonstellation einer Genossenschaft	55
2.1.2. Die Transaktionskosten in den Genossenschaften	64
2.2. Wirtschaftliche Konsequenzen des Wachstums von Genossenschaften	70
2.3. Die wachstumsbedingten Änderungen in der Genossenschaftsorganisation	82
2.4. Die Mitglieder und das Wachstum der Genossenschaft	93
2.5. Die Konsequenzen des Wachstums in den Genossenschaften - Zusammenfassende Überlegung zum 2. Kapitel -	106
3. DIE MÖGLICHKEITEN DER TRANSAKTIONS-KOSTEN- REDUKTION IN DEN GENOSSENSCHAFTEN - Adaptionsfähigkeit der Organisation und Einflußpotential der Mitglieder -	110

	Seite
3.1. Die allgemeine Entwicklung der Großunternehmen und ihre Wirkung auf die Genossenschaften	111
3.1.1. Die Strukturveränderungen in den modernen Großunternehmen	111
3.1.2. Die organisatorische Entwicklung der Großgenossenschaften	119
3.2. Umorganisation der Genossenschaft und ihre potentiellen Wirkungen	125
3.2.1. Mögliche Konsequenzen der Dezentralisierung	126
3.2.2. Überlegungen zur Mitgliedertizipation in den Hilfs-genossenschaften	132
3.3. Die Einflußmöglichkeiten der Genossenschaftsmitglieder	142
3.3.1. Die Möglichkeiten des Wider-spruchs in den Genossenschaften	144
3.3.2. Abwanderung als Ausdruck der Unzufriedenheit	158
3.4. Die Hindernisse des Strukturwandels in den Genossenschaften	165
3.4.1. Die Anreizstruktur der Genossenschaftsführung als Hindernis für organisatorische Erneuerung	166
3.4.2. Die systemimmanenten Hindernisse zur Dezentralisierung - Die Organisation als korporativer Akteur -	172
3.5. Aussichten der Demokratisierung in den Genossenschaftsorganisationen - Zusammenfassende Überlegung zum	
3. Kapitel -	181

	Seite
4. WEGE ZUR RESTITUTION DER MITGLIEDERSCHAFT IN DEN GENOSSENSCHAFTEN	185
4.1. Die Beziehungen von wirtschaftlichen und sozialen Aspekten der genossen- schaftlichen Zusammenarbeit	185
4.2. Marktmacht der Genossenschaftsmit- glieder	203
4.3. Die Funktionen und Aussichten der herkömmlichen Genossenschaften	217
5. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBETRACHTUNG ZU EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT DER GENOSSEN- SCHAFTEN	231
LITERATURVERZEICHNIS	IV
FINNISCHE ZUSAMMENFASSUNG	XXI

EINFÜHRUNG

Die Idee der organisierten wirtschaftlichen Zusammenarbeit in Genossenschaftsform ist weit über hundert Jahre alt. Ihre tragenden Prinzipien sind die Verbesserung der Lebensbedingungen der Mitglieder durch Gemeinschaftshilfe, der Ausschluß von ausbeuterischen Händlern, Vermittlern und Industriellen sowie die Gleichberechtigung und Entscheidungsteilnahme aller Mitglieder. Die idealtypische Vorstellung einer Genossenschaft beinhaltet Interessenharmonie, Verteilungsgerechtigkeit und aktive Partizipation und hat bereits im vorigen Jahrhundert mehrere sozialphilosophische Denker inspirieren können (s.z.B. Weuster 1980).

Die Wirklichkeit der Genossenschaften weicht aber von dieser Idealvorstellung in erheblichem Maße ab. Es wird beklagt, daß die großen Genossenschaftsunternehmungen den konventionellen Unternehmenstypen sehr ähnlich sind, und diejenigen sozialen Experimente, die das Prinzip der vollständigen Demokratie gehegt haben, oft sehr kurzlebig und wirtschaftlich ohne Erfolg geblieben sind (vgl. Gretschmann 1981, 235; Badelt 1980, 160). Das Aktivitätsniveau der Mitglieder ist in den meisten Genossenschaften sehr niedrig und die Mitglieder besitzen kaum reale Einflußmöglichkeiten in den Genossenschaften. Die Macht in den Genossenschaften liegt auch nicht in den Händen der Vollversammlung oder der gewählten Mitgliedervertreter, sondern, die Genossenschaften werden von ihren Managern und hauptberuflichen Angestellten dominiert.

Aufgrund der Machtverhältnisse in den Genossenschaften scheint das Management in der Lage zu sein, die Genossenschaft nach seinen eigenen Zielvorstellungen zu leiten, und die Wünsche und Ziele der Mitgliederschaft bleiben zweitrangig. Diese Diskrepanzen werden weitgehend durch die Notwendigkeit der Marktbehauptung und Konkurrenzfähig-

keit gerechtfertigt. Viele Genossenschaften neigen sogar dazu, genossenschaftseigene Aktiengesellschaften zu gründen, und befreien sich dadurch von dem restlichen Mitglie-
dereinfluß. Diese dramatische Lagebeschreibung charakteri-
siert das grundsätzliche Problem der Genossenschaftsbewe-
gung: Das Auseinanderklaffen von hohen gesellschaftlichen
Idealen der Demokratie und Selbstverwaltung und der pro-
duktivitäts- und konkurrenzorientierten Genossenschafts-
wirklichkeit (vgl. Hettlage 1981, 97).

Dieses Problem der Inkompatibilität des wirtschaftlichen
Wachstums und der Prosperität einerseits und des Mitglie-
dereinflusses andererseits, ist in der neueren Genossen-
schaftsliteratur wie folgt diagnostiziert worden: Die zu-
nehmende Mitgliederzahl zwingt die Genossenschaften aus
Kostengründen zur indirekten Demokratie als Entscheidungs-
modus, und diese Veränderung führt zur Aushöhlung des Mit-
gliedereinflusses. Die Delegierung der Entscheidungsbefug-
nisse führt zu einer Machtkonzentration und die Entschei-
dungsträger werden von ihren eigenen Interessen geleitet.

Der zweite Aspekt dieser Erklärung ist die wachsende Be-
deutung des Managements, die wegen der Größe der Genossen-
schaften und der Komplexität der Entscheidungen zunimmt.
Diese Komplexität der Entscheidungssituation und die Not-
wendigkeit einer schnellen und flexiblen Entscheidungs-
bildung erlauben dem Management einen erheblichen Wissens-
vorsprung der Mitgliederschaft und den Aufsichtsräten ge-
genüber. Dieser Vorsprung erleichtert dann die Zielver-
wirklichung des Managements, auf Kosten der Mitglieder.

Insbesondere die Auffassung, daß die Komplexität der zu
treffenden Entscheidungen ein Hauptgrund des mangelnden
Mitgliedereinflusses wäre, hat mehrere Autoren dazu ver-
anlaßt, Mitgliederschulung und Informationsveranstaltungen
als das wichtigste Mittel zur Wiederherstellung der

Demokratie in den Genossenschaften anzusehen (vgl. z.B. Als 1982, 55). Als eine zweite Restitutionsmöglichkeit des Mitgliedereinflusses wird die Verstärkung der genossenschaftlichen Prüferverbände, begleitet von Gesetzesänderungen gesehen, die die Genossenschaftsführung dazu zwingen sollte, die Interessen der Mitglieder besser zu berücksichtigen (vgl. Pauli 1977). Diese Vorschläge versprechen jedoch vermutlich keine prinzipielle Verbesserung des Mitgliedereinflusses, weil sie die Anreizstruktur der genossenschaftlichen Zusammenarbeit unangetastet lassen. Die Wirkung dieser Maßnahmen dürfte in der Vorbeugung von allzu krassen Verstößen oder der Animierung von Mitgliedern zur Versammlungsteilnahme sein, mehr kann kaum erwartet werden.

Die Grundfrage in den Genossenschaften muß anders gestellt werden: Warum bleiben die Mitglieder der Genossenschaften trotz solcher Mißstände weitgehend passiv? Warum verlassen sie die Genossenschaft nicht oder nutzen die ihnen prinzipiell gewährte Abwahlmöglichkeit oder andere Formen des aktiven Widerspruchs nicht aus? Und die Kehrseite der Frage: Warum wird es von den Funktionären in einigen v.a. Konsumgenossenschaften als beunruhigend empfunden, daß die Mitgliederschaft kein allzu großes Interesse für die gemeinsamen Angelegenheiten aufbringt, gibt es dazu andere Gründe als die an sich normative Vorstellung von der Partizipation als ideales Verwaltungsprinzip?

Trotz aller Vorzüge einer idealen Genossenschaft wird das wirtschaftliche Leben hauptsächlich von Aktiengesellschaften dominiert, was auch in der Entwicklungsrichtung der Großgenossenschaften widergespiegelt wird. Diese Tatsache wirft eine weitere Frage auf: Ist die genossenschaftliche Form einer Wirtschaftsunternehmung in irgendeiner Weise den anderen konventionelleren Lösungen unterlegen und unter welchen Umständen wäre es möglich, diese eventuellen

Nachteile mit anderweitigen potentiellen Vorteilen der Selbstverwaltung wettzumachen?

In dieser Studie wird der Versuch unternommen, die Bedingungen der grundsätzlichen Vereinbarkeit der wirtschaftlichen Effizienz der Genossenschaftsbetriebe und des höchstmöglichen Nutzens der Mitglieder - der Mitglieder-effektivität (Boettcher 1974) - zu analysieren. Das Ziel dieses Versuches ist es, zu vermitteln, unter welchen Voraussetzungen diese Mitgliedereffektivität erhöht werden könnte, ohne den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaftsunternehmen zu gefährden.

Um die Schwächen und Stärken einer genossenschaftlichen Organisation erkennen zu können, müssen die wirtschaftlichen und sozialen Anreize untersucht werden, mit denen die Mitglieder einer Genossenschaft im Rahmen dieser Zusammenarbeit konfrontiert werden. Die grundlegende Verhaltensannahme dieser Arbeit ist, daß das Verhalten der Akteure von den subjektiv erwarteten Kosten und Gratifikationen dieses Verhaltens abhängig ist. Die Kosten der verschiedenen Verhaltensalternativen werden von den institutionellen und sozialen Rahmenbedingungen der Akteure beeinflusst. Um das Verhalten der Akteure zu verändern, müßten die Kosten-Nutzen-Relationen, und daher die Rahmenbedingungen verändert werden.

Das zentrale Anliegen dieser Arbeit ist aufgrund dieser Annahme die Ermittlung von Kosten und Nutzen verschiedener Verhaltensalternativen unter genossenschaftlichen Rahmenbedingungen. Es wird untersucht inwieweit der aktive Mitgliedereinfluß unter den genossenschaftstypischen Rahmenbedingungen möglich ist, und wie diese Bedingungen zugunsten des Zieles der größeren Mitgliedereffektivität verändert werden könnten. Das Ziel der Partizipation wird in diesem Zusammenhang als ein normatives a priori - Ziel

betrachtet, dessen wirtschaftliche Konsequenzen im Laufe der Arbeit erst ermittelt werden müssen. Als Rahmenbedingungen werden insbesondere die Regeln und Organisationsstruktur der Genossenschaften, die allgemeinen Marktbedingungen sowie die sozialen Normen der Mitglieder betrachtet.

Für die Ermittlung der Kosten verschiedener Verhaltensalternativen wird der Transaktionsansatz verwendet, weil in diesem Ansatz explizit den Entscheidungskosten und der individuellen Nutzenmaximierung unter Berücksichtigung der jeweiligen Organisationsstruktur Rechnung getragen wird. Darüber hinaus erlaubt dieser Ansatz die explizite Berücksichtigung von Unsicherheiten und der begrenzten Rationalität der individuellen Akteure. Weiter wird den lückenhaften kontraktuellen Bedingungen der menschlichen Zusammenarbeit sowie der Möglichkeit des strategischen Verhaltens Rechnung getragen (vgl. Williamson 1981a, 554).

Im ersten Kapitel dieser Arbeit werden der Untersuchungsgegenstand, die Genossenschaft sowie seine Unterschiede zu den anderen Unternehmensformen dargestellt. Weiter werden die Grundsätze des Transaktionskostenansatzes sowie die allgemeine Problematik der wirtschaftlichen Kooperation und der gemeinsamen Güterbenutzung theoretisch aufgeführt. Das zweite Kapitel befaßt sich mit der Entstehung und dem Wachstumsprozeß der Genossenschaften, und mit den Veränderungen, die im Laufe dieses Prozesses die Stellung der Mitglieder in der Organisation beeinflussen. Im dritten Kapitel werden Vorteile, die sich aus der Verbesserung der genossenschaftlichen Zusammenarbeit ergeben könnten, sowie die Schwierigkeiten, die diese Veränderungen verhindern können, dargestellt. Insbesondere werden hier die Einflußmöglichkeiten der Mitglieder in den großen Genossenschaften analysiert. Das vierte Kapitel befaßt sich mit den unterschiedlichen Bedingungen des verbesserten

Mitgliedereinflusses. Hier werden auch die Gründe erörtert, warum die herkömmlichen Genossenschaften weiterhin Mitglieder bekommen und einige Thesen über die Zukunft der unterschiedlichen Genossenschaftsunternehmen aufgestellt.

1. DIE NATUR DER GENOSSENSCHAFTLICHEN ZUSAMMENARBEIT

In diesem Kapitel wird die Problematik der genossenschaftlichen Organisation anhand ihrer Anreizstruktur dargestellt. Im ersten Teil des Kapitels wird der Untersuchungsgegenstand umfassend charakterisiert, um zu einer alle wesentlichen Merkmale beinhaltenden Definition zu gelangen. Der zweite Teil befaßt sich mit den Unterschieden zwischen den Genossenschaften und anderer Unternehmensformen. Aus den Aussagen über die jeweiligen Anreizstrukturen in diesen Organisationen wird ein allgemeiner Umriss des Effizienz- und Effektivitätsproblems in den Genossenschaften ausgearbeitet. Im dritten Teil wird der Transaktionskostenansatz als Analyseinstrument eingeführt und der letzte Teil befaßt sich mit der allgemeinen Problematik der gemeinsamen Nutzung von Gütern.

1.1. Die Merkmale einer Genossenschaft

Eine Genossenschaft ist "eine Gruppe von Personen, die sich gleichberechtigt an eine freiwillige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit anschließen, um das Ziel aller Beteiligten zu erreichen" (Røkholt 1977). Nüchterner formuliert Eschenburg (1971): "Wir sprechen von genossenschaftlicher Zusammenarbeit, wenn eine Gruppe von Wirtschaftssubjekten gemeinsam die Trägerschaft einer Unternehmung in der Absicht übernimmt und erfüllt, die ökonomischen Leistungen der Unternehmung in Anspruch zunehmen." Für eine Genossenschaft gibt es mehrere mögliche Definitionen, die jeweils einige von den besonderen Merkmalen dieser Organisation aufgreifen. Anhand dieser zwei sehr unterschiedlich betonten Definitionen werden die wichtigsten Charakteristika einer Genossenschaft ersichtlich.

1) Es handelt sich um freiwillige, zielgerichtete Zusam-

menarbeit in einem wirtschaftlichen Bereich. Die Freiwilligkeit bedeutet, daß die Akteure sich nur dann einer Genossenschaft anschließen, wenn sie einen größeren Vorteil verspricht als die von ihr verursachten Kosten. Außerdem muß dieser Vorteil größer sein als in den anderen vergleichbaren Handlungsalternativen. Die Genossenschaften werden zu einem bestimmten Zweck gegründet, und sie sind in erster Linie für die Erfüllung ihrer spezifischen wirtschaftlichen Aufgabe zuständig. So definiert kann man die totalen Lebensgemeinschaften wie Kommunen nicht als echte Genossenschaften betrachten, sie orientieren sich mehr nach dem gruppeninternen Produktionsprozeß als Eigenwert als nach dem Ergebnis dieses Prozesses (vgl. Badelt 1980, 117; Laakkonen 1976, 140). Aus diesem Grunde werden diese Organisationen von der allgemeinen Betrachtung weitgehend ausgeschlossen und die Argumentation bezieht sich auf die gewöhnlicheren Formen der genossenschaftlichen Zusammenarbeit wie Produktions-, Absatz- und Bezugs- sowie Konsumgenossenschaften, wobei diese drei Gruppen grundlegende Unterschiede aufweisen.

Während die Mitglieder der Konsumgenossenschaften Privathaushalte sind, die wegen der günstigen Einkaufsmöglichkeit Genossenschaftsmitglieder werden, handelt es sich beim Bezugs- und Absatz sowie weiteren Dienstleistungs-genossenschaften um Zusammenschlüsse selbständiger Unternehmer, die außerhalb der Genossenschaft durchaus miteinander konkurrieren können. Die Produktionsgenossenschaften sind wiederum Zusammenschlüsse von Arbeitnehmern, bei denen die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit innerhalb der Genossenschaft stattfindet, indem sie gleichzeitig Kapitalgeber und Arbeitnehmer der Genossenschaft sind. Die Konsumgenossenschaften werden in dieser Arbeit lediglich ansatzweise behandelt, da die Beziehung der Mitglieder zu ihnen wesentlich einfacher ist als den anderen Genossenschaftsformen. Die anderen zwei Haupttypen der Genossen-

schaften die Bezugs- oder Absatzgenossenschaft, eine Hilfs- oder Ergänzungsgenossenschaft für selbständige Marktteilnehmer, (vgl. Eschenburg 1971, 10) und die Produktionsgenossenschaft, auch Vollgenossenschaft genannt, stellen den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit dar. Dabei liegt das Hauptgewicht auf den am weitesten verbreiteten und wirtschaftlich bedeutenden Hilfsgenossenschaften, und den Produktionsgenossenschaften kommt eher eine darstellende Rolle zu, weil gerade in ihnen die für alle Genossenschaften charakteristischen Problemstellungen am eklatantesten zu beobachten sind. Es wird in dieser Arbeit überwiegend über Genossenschaften im allgemeinen gesprochen, wenn die Fragestellungen und ihre Konsequenzen in den unterschiedlichen Genossenschaftsarten voneinander abweichen, wird die Argumentation explizit auf die betreffenden Genossenschaften bezogen.

2) Die Zusammenarbeit in den Genossenschaften erfolgt unter bestimmten Regeln, von denen die Entscheidungsregeln und die ökonomischen Verteilungsregeln von besonderer Bedeutung sind. Die konkrete Rechtsform einer Genossenschaft ist nicht ausschlaggebend, es gibt auch Organisationen, die kooperative Funktionen ausüben, ohne eingetragene Genossenschaften zu sein (vgl. Boettcher 1980). Die Genossenschaftler besitzen jeweils nur einen gleichwertigen Anteil von der Genossenschaft. Das Kapital, das zusätzlich zu den Mitgliederbeiträgen in die Genossenschaft investiert wird, ist nicht residualberechtigt und wird meistens zu einem festen, marktüblichen Zins vergütet (vgl. Kaarlehto 1956, 295).

Die Verteilung des erwirtschafteten Ergebnisses erfolgt nach einem gemeinsam vereinbarten Verteilungsschlüssel; häufig verwendete Verteilungskriterien sind die Verteilung nach der Einkaufs- oder Liefermenge der Genossen oder in den Produktionsgenossenschaften lohnartige, re-

gelmäßige Vorauszahlungen mit jährlich auszahlbarer Prämie, die einen vereinbarten Anteil des Nettogewinns beträgt. Die Zuweisung des Ertrags zu dem kollektiven Vermögen oder direkt zugunsten der Einzelmitglieder ist ein wesentlicher Aspekt dieser Verteilung und sie ist von der wirtschaftlichen Lage und Investitionsplänen der Genossenschaft, aber auch von ihrer internen Machtverteilung abhängig. Die Entscheidungsregel beruht auf der Gleichberechtigung der Mitglieder, jeder hat eine und nur eine Stimme.

3) Die Mitglieder haben eine zweiseitige Beziehung zu der Genossenschaft. Sie sind sowohl ihre Anteilseigner oder Träger als auch Klienten und Arbeitnehmer. Dieses sog. Identitätsprinzip bedeutet, daß die Mitglieder sowohl eine ökonomische Leistungsbeziehung zu dem Genossenschaftsbetrieb als auch eine persönliche Beziehung zu der Genossenschaft als Organisation haben (vgl. Eschenburg 1971, 12). Auch das Einkommen der Mitglieder entstammt aus zwei Quellen, einmal aus dem eigenen Arbeitseinsatz und zum anderen aus dem Gesamtergebnis der Genossenschaft.

4) Die Mitgliedschaften oder Anteile an der Genossenschaft sind persönlich und nicht frei veräußerbar (vgl. Jensen & Meckling 1979, 475). Somit kann einerseits niemand mehr von der Genossenschaft besitzen als die anderen Mitglieder, andererseits besteht kein Markt für die Anteile, und beim Austritt des Mitgliedes wird der Preis seines Anteils von der Genossenschaft einseitig festgelegt. Weiter variiert der rechnerische Wert der Anteile nicht nur nach dem Gesamtvermögen der Genossenschaft, sondern auch nach ihrer Mitgliederzahl (vgl. Lee 1982, 3).

5) Nach der Tradition der Rochdale-Pioniere ist die Mitgliedschaft in der Genossenschaft grundsätzlich offen (vgl. Faust 1958, 75). Insbesondere bedeutet dies, daß

nach den persönlichen Eigenschaften der Mitglieder nicht diskriminiert wird, solange sie für das Genossenschaftsziel irrelevant sind (vgl. Thomas & Logan 1982, 24). Die Übertragung der offenen Mitgliedschaft von dem ursprünglichen Kontext in den Konsumgenossenschaften hat sich allerdings als problematisch erwiesen. Dagegen sind die Größenvorteile in den Konsumgenossenschaften so gut wie unbeschränkt, weil das Wachstum der eingekauften Gütermenge die Einkaufskonditionen stets verbessern kann. Dies bestätigt die Auffassung, daß die vom Internationalen Genossenschaftsbund anerkannten Prinzipien nicht das Wesen der Genossenschaft ausdrücken, sondern vielmehr eine Tradition praktischen, aber oft überholten Ursprungs darstellen (vgl. Hasselmann 1968, 10), und daher nicht als unanfechtbare ideologische Grundsätze, sondern als historisch bedingte Regelungen gesehen werden sollten. Statt Offenheit erscheint jedoch die Freiwilligkeit des Eintritts als ein wesentliches Merkmal einer Genossenschaft. Durch diese Abgrenzung scheiden aus diesem Genossenschaftsbegriff die meisten kooperativen Unternehmungen in den sozialistischen Ländern sowie z.B. manche landwirtschaftliche Experimente in der dritten Welt aus. Der Mitgliedschaft in diesen Organisationen liegt nicht die individuelle Erwägung der persönlichen Nutzenmaximierung, sondern die gesellschaftspolitische, normative Vorstellung über diese Nutzenmaximierung zugrunde.

Anhand dieser Überlegungen kann festgestellt werden, daß die Genossenschaften freiwillige, für einen wirtschaftlichen Zweck gegründete Organisationen sind, in denen die Rechte und Pflichten der Mitglieder gleichmäßig verteilt sind. Als praktische Annäherung dieser schwerlich zu operationalisierenden Gleichberechtigung wird ein von der Mitgliedschaft anerkanntes vertraglich festgelegtes Regelgebäude mit Verteilungsschlüsseln verwendet (vgl. Eschenburg 1971, 52).

Wenn man von der Annahme ausgeht, daß das generelle Ziel der menschlichen Akteure die individuelle Nutzenmaximierung ist, muß untersucht werden, welcher Maximand in den gegebenen institutionellen Kontext der Genossenschaften die bestmögliche Befriedigung von individuellen Nutzengegenständen ermöglicht (vgl. Lindenberg 1981, 32). Aus welchen konkreten Bestandteilen dieser Nutzen besteht, bleibt letzten Endes eine Ermessensfrage, und die Auflistung einzelner Nutzenargumente ist daher stets als willkürlich zu betrachten (vgl. Gäfgen 1983, 12). In einer konventionellen Unternehmung z.B. ist der Profit des Unternehmens als Maximand zu betrachten, weil durch ihn die Residualberechtigten der Unternehmung ihre persönlichen Ziele am besten verwirklichen können.

In einer Genossenschaft ist aber der maximale Gesamtprofit als ein allgemeines institutionelles Nutzenargument ungeeignet, weil jedes Mitglied residualberechtigt ist und der Kreis dieser Residualberechtigten ständig variieren kann. Darüber hinaus dient die Genossenschaft der Berufsausübung ihrer Mitglieder und wird folglich von ihnen nicht als eine reine Anlagemöglichkeit betrachtet. Aus diesem Grunde muß eventuell auch den impekuniären Nutzenargumenten bei der Definition des Maximands Rechnung getragen werden. Lee (1980, 2-3) sieht den Maximand der Genossenschaften in der Realeinkommensmaximierung der Mitglieder. Diese definiert sie als maximalen wirtschaftlichen Erlös der Genossenschaft pro Mitglied zuzüglich impekuniärer Komponente wie Arbeitsbedingungen und Dauerhaftigkeit der Beschäftigung u. dgl. (vgl. Vanek 1977, 49). Der primäre Unterschied zu einem konventionellen Unternehmen besteht also darin, daß nicht der Gesamtgewinn, sondern das Einkommen pro Mitglied (in dessen Entstehung der Gewinn der Genossenschaftsunternehmung natürlich eine wesentliche Rolle spielt) den Maximand dieser Unternehmensform darstellt. Der Gewinn pro Mitglied scheidet als Maxi-

mand aus, weil er, wie später gezeigt wird, u.U. auch auf Kosten der Mitglieder vergrößert werden kann und daher nicht nur nutzenstiftend für die Mitglieder ist.

Die Nutzenmaximierung der menschlichen Akteure erfolgt unter Restriktionen. Die Ressourcen des Akteurs sind beschränkt, sein Wissen über die Welt und über das Verhalten der anderen Akteure und über die zukünftige Entwicklung dieser ist nicht vollkommen. In der Nutzenmaximierung müssen also die Kosten der Informationsbeschaffung und der Unsicherheit explizit berücksichtigt werden. Somit kann eine scheinbar unbefriedigende Situation kompatibel mit dem Nutzenmaximierungsprinzip sein, wenn die Kosten der Veränderung dieser Situation höher sind als die beobachteten Nachteile des status quo (vgl. Homans 1974, 255).

In der Genossenschaftsliteratur wird oft über die Förderungsaufgabe der Genossenschaften oder über Hilfsgenossenschaften gesprochen, eine Genossenschaft soll also die Grundlage der beruflichen Existenz sichern und verstärken. Das Ziel der Realeinkommensmaximierung läßt sich also nicht zu einem kurzfristigen Einkommenziel reduzieren, es beinhaltet mehrere zukunftsbezogene Komponenten wie z.B. Sozialleistungen, Arbeitssicherheit und berufliche Weiterbildung. Die Leistung der Genossenschaftsunternehmung muß stets in Verbindung mit den konkreten beruflichen Fähigkeiten und Bedürfnissen ihrer Mitglieder gesehen werden und sie kann oft den Bedürfnissen von ganz besonderen Gruppen zugeschnitten sein.

Im allgemeinen werden 'Verbesserung von Tauschpositionen' oder 'Verbesserungen von Kostensituationen' (vgl. Eschenburg 1971, 15) sowie Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsbedingungen durch die Zusammenarbeit angestrebt. Dies erfolgt durch den Aufbau neuer Absatzka-

näle und Produktionseinrichtungen, die die Benützung neuer Produktionstechnologien ermöglichen und Mengenvorteile bringen. Weiter werden neue Produktionsunternehmungen gegründet und alte übernommen, um Arbeitsplätze zu beschaffen oder sie zu erhalten. Die wichtigste Eigenschaft all dieser und weiterer genossenschaftlicher Aufgaben ist die Tatsache, daß sie von den betroffenen Interessenten nicht alleine bewältigt werden können. Darüber hinaus hat sich der Bezug von den erwünschten Leistungen oder Gütern durch Marktbeziehungen als unvorteilhaft erwiesen, welches auf die Eigenschaften dieser Güter zurückzuführen ist. Diese die Organisationsgründung fördernden Eigenschaften dieser Güter werden später in Zusammenhang mit dem Transaktionskostenansatz näher erläutert, insbesondere handelt es sich hier um längerfristige Leistungsbeziehungen, die nicht genau spezifizierbar sind und für die erhebliche zweckgebundene Investitionen erforderlich sind(s. i.a. William-son 1975, 1981a). Aus der gemeinsamen Produktion zu Selbstkosten wird also eine Ersparnis erwartet, die die Kosten der Organisationsbildung übersteigt (vgl. Eschenburg 1971, 17).

1.2. Die Genossenschaften im Vergleich zu anderen Unternehmensformen

Es wäre vorstellbar, daß die Interessenten für Zusammenarbeit in einem wirtschaftlichen Bereich sich statt der Genossenschaftsgründung für die Gründung einer Aktiengesellschaft oder für die Arbeitsaufnahme im Dienste eines anderen Wirtschaftssubjekts entscheiden könnten. Diese verschiedenen Formen der Beteiligung am wirtschaftlichen Produktions- und Tauschprozeß weisen aber wesentliche Unterschiede auf, und eine freie Wahl zwischen den unterschiedlichen Möglichkeiten ist meistens nicht gegeben.

Wenn eine Aktiengesellschaft gegründet wird, ist die Eigenkapitalbeteiligung der Gründer oft erheblich und durch die Ausgabe von Aktien wird ein noch höheres Startkapital angestrebt. Die Aktionäre solcher Gesellschaften beteiligen sich an der Produktion durch ihre Kapitalanlage, für die sie eine marktübliche Vergütung wünschen. Für die Entscheidung der Teilnahme an einer bestimmten Gesellschaft sind die Zukunftsaussichten des Wirtschaftszweiges und der Unternehmung, aber auch die finanzielle Lage der Gesellschaft ausschlaggebend. Insbesondere für neugegründete Aktiengesellschaften ist das Eigenkapital als Garantie für die prospektiven Anleger von Bedeutung. Dadurch, daß die Haftung der Anteilseigner sich auf das Ausmaß ihres Aktienwertes beschränkt, sind die eventuellen maximalen Verluste leicht kalkulierbar und mit rechtzeitiger Veräußerung der Anteile auch z.T. vermeidbar. Die freie Veräußerungsmöglichkeit erlaubt es den Kapitalgebern, sich ständig die rentabelsten Anlagemöglichkeiten auszusuchen und dadurch die Folgen schlechter Geschäftsführung oder Marktverluste zu vermeiden. Aktive Teilnahme an Vollversammlungen ist für die Kleinaktionäre meistens uninteressant, ihr Interesse gilt nur der Kapitalanlage, nicht den konkreten Produktionsentscheidungen (vgl. Moore 1974, 329-330).

Ein Arbeitnehmer kann seine Beteiligung an dem Produktionsprozeß nicht so beweglich gestalten wie der Kapitaleigentümer, für seine Mobilität zwischen den verschiedenen Beschäftigungsmöglichkeiten sind seine persönlichen Eigenschaften und beruflichen Kenntnisse ausschlaggebend. In seiner konkreten Arbeitssituation ist sein Einkommen nur von seinem eigenen Arbeitseinsatz abhängig, die Kontrolle dieses Einsatzes und die Leistungskriterien werden in seinem Arbeitsvertrag festgelegt. Das Schicksal der Unternehmung oder das Verhalten der Kollegen sind für ihn nur mittelbar, längerfristig von Bedeutung, wenn die Un-

ternehmung ihn wegen Gewinneinbuße entlassen will oder wenn seine Leistungen verglichen mit den Leistungen seiner Kollegen ihn zum Vorarbeiter avancieren lassen.

Genauso wie ein Kapitalgeber erwartet der Arbeitnehmer eine Vergütung nur von seiner vertraglich definierten Arbeits- bzw. Kapitalleistung, und außerhalb dieser hat er keinerlei Verpflichtungen oder Rechte der Unternehmung gegenüber. Die Vergütungsgrundlage für die Arbeitnehmer ist meistens ein festes Gehalt, die meisten Kapitalgeber sind wiederum an dem Residualeinkommen des Unternehmens berechtigt (vgl. Vanberg 1982, 18). Den Fremdkapitalgebern wird üblicherweise ein festes Entgelt (Zins) für die Überlassung dieser Mittel bezahlt.

Ein Genossenschaftsmitglied investiert sowohl einen Kapitalanteil als auch seinen Arbeitseinsatz in der gemeinsamen Unternehmung. Obwohl für das Kapital an sich nur ein Marktzins oder gar weniger bezahlt wird, teilen sich die Genossenschaftsmitglieder den Gewinn der Unternehmung, der in den Aktiengesellschaften den Kapitalgebern zufließen würde. Somit ist das Gesamteinkommen der Genossenschaftsmitglieder direkt von dem Verhalten anderer Mitglieder abhängig. Nur ein Teil des Einkommens wird von dem eigenen Arbeitseinsatz bestimmt, der Rest besteht aus Rückvergütungen oder Prämien, deren Verteilung zwar von den Verteilungsregeln und daher oft von den Einzelleistungen abhängt, deren Gesamtmenge aber von dem Erfolg der Genossenschaft, zu dem alle Mitglieder beitragen, bestimmt wird.

Die zweifache Beziehung der Genossenschaftler zu ihrer Genossenschaft bedeutet eine größere Abhängigkeit von dieser bestimmten Unternehmung als die einfache Rolle eines Kapitalanlegers oder Arbeitnehmers (vgl. Jay 1980, 13). Ein Kapitalanleger investiert für spekulative Zweck-

ke, der Wirtschaftszweig oder die Produktpalette einer Unternehmung sind dabei weniger wichtig. Ein Genossenschaftler dagegen investiert in seiner spezifischen Berufsausübung, für ihn kommen nur wenige Möglichkeiten in Frage und er ist kaum fähig, seine Investitionen durch Risikostreuung abzusichern (vgl. Buck & Chipilin 1983, 280). In seinem Fall impliziert die Zusammenarbeit, daß er die von ihm notwendig gehaltenen Investitionen nicht mit seinem eigenen oder geliehenen Kapital betätigen kann, sondern sich mit anderen Wirtschaftssubjekten zusammenschließen muß, die sich in einer ähnlichen Situation befinden.

Als Klient oder Arbeitnehmer seiner Genossenschaft weicht seine Stellung von der entsprechenden in anderen Unternehmungen ab. Anstatt sich nur darum zu kümmern, daß er seinen eigenen Verpflichtungen mit möglichst wenig Aufwand nachkommt, liegt es in seinem Interesse, daß er und die anderen Genossenschaftsmitglieder möglichst viel zum Gemeinwohl beitragen. Einerseits sind seine individuellen Anreize zum diskretionären Verhalten hier besonders groß, weil ihm ein Nutzen aus der gemeinsamen Tätigkeit auch ohne seinen eigenen Einsatz zufließt (vgl. Coleman 1981, 66), andererseits schadet ihm das diskretionäre Verhalten seiner Genossen direkt. Diskretionäres Verhalten bezeichnet die Taten des Akteurs, die nicht im Einklang mit dem Sinn der von ihm explizit akzeptierten Zusammenarbeitsregeln sind (vgl. Eschenburg 1977, 220), und durch die er seinen individuellen Nutzen auf Kosten seiner Vertragspartner erhöhen möchte (s. z.B. Williamson 1975, 4). Letzten Endes ist sein diskretionäres Verhalten für ihn als Arbeitnehmer der Genossenschaft nur dann nützlich, wenn er als Eigentümer der Genossenschaft damit rechnen kann, daß alle anderen Genossenschaftsmitglieder ihren Beitrag zur Zusammenarbeit gewissenhaft leisten.

Wenn die einzelnen Akteure einer Organisation beitreten, geben sie die Kontrolle über einen Teil ihrer Ressourcen zugunsten der Gemeinschaft ab, in der Hoffnung, daß diese Organisation ihnen einen über den eigenen Beitrag hinausgehenden Nutzen stiften kann. Eine von diesen Ressourcen ist die (teilweise) Kontrolle über das eigene Verhalten der Akteure, die der Organisation übertragen wird (vgl. Coleman 1979, 25). Durch die Veräußerung der Verhaltenskontrolle treten die Akteure in Autoritätsbeziehungen ein, sie verpflichten sich, in bestimmten Bereichen sich dem Willen der Organisation zu fügen (vgl. Coleman 1981, 64). Diese Veräußerung der eigenen Verhaltenskontrolle bezieht sich in den meisten Organisationen nur auf einen begrenzten, vertraglich definierten Teil des Verhaltens dieser Akteure. Als Gegenleistung wird von der Organisation ein solcher Einsatz der eingebrachten Ressourcen und das diese materiellen Ressourcen begleitende Kontrollrecht erwartet, daß für die individuellen Akteure ein größerer Vorteil entsteht, als von dem anderweitigen Einsatz dieser Ressourcen zu erwarten ist (vgl. Coleman 1974/75, 758).

Dieses Gebilde, das seinen Ursprung in der Ressourcenzusammenlegung von individuellen Akteuren hat, verwandelt sich zu einem korporativen Akteur (vgl. Coleman 1979), der sich weitgehend von seinen Mitgliedern verselbständigt. Coleman (1979, 27) beschreibt dieses grundlegende Dilemma einer Organisation wie folgt: "Indem ein Mitglied der Korporation Handlungsmacht überträgt, verliert es weitgehend die Kontrolle über den Einsatz dieser Macht; behält es sich aber, durch eine restriktive Entscheidungsregel, diese Macht vor, so schwinden die möglichen Vorteile dahin, die der korporative Akteur erbringen kann."

Der korporative Akteur ist seinen einzelnen Mitgliedern

in der Durchsetzungskraft überlegen und die Mitglieder, in deren Namen formal gehandelt wird, sind für die Organisation keine spezifischen Personen mehr, sondern eine aggregierte Größe mit beliebig austauschbaren Komponenten (ibid., 22). Diese Aggregation individueller Ressourcen tendiert also mit zunehmender Größe zur Verselbständigung von den individuellen Mitgliedern, deren Anteil von den Gesamtressourcen abnimmt und daher auch weniger Ansprüche der Organisation gegenüber enthält. Diese Ressourcenaggregation ermöglicht es der Organisation, als ein selbständiger Austauschpartner, ein korporativer Akteur, zu agieren, der befugt ist, in seinem eigenen Namen und im Namen seiner Mitglieder Verpflichtungen einzugehen (vgl. Coleman 1979, 11). Vanberg (1982) vertritt die Auffassung, daß die Zusammenlegung der Ressourcen der individuellen Akteure in einer Organisation nicht als direkte oder indirekte Austauschbeziehungen verstanden werden kann, weil eine unmittelbare Verknüpfung von individuellen Beiträgen und erwartbaren Erträgen nicht gegeben sei, lediglich seien die individuellen Beiträge insgesamt und der gemeinsame Korporationsertrag miteinander verknüpft (ibid., 73), der Verbindung zwischen individuellem Beitrag und Ertrag liegt dagegen ein soziales Arrangement zugrunde. Insbesondere kritisiert er die in den austauschtheoretischen Ansätzen vorhandene Annahme von der Organisation als selbständiger Tauschpartner, die seines Erachtens eine Hypostasierung des Kollektivgebildes Organisation darstellt (vgl. ibid. 158).

Unseres Erachtens kann die Beziehung der Genossenschaftsmitglieder zueinander jedoch als eine Austauschbeziehung definiert werden. In den Genossenschaften liegt eine Situation vor, wo die individuellen Ressourcen zwar zusammengelegt werden, der Zweck dieser Zusammenlegung aber, der erhöhte Nutzen für jedes individuelle Organisationsmitglied, wird aber durch explizite Reziprozität erreicht

und kann daher als Austausch verstanden werden. Die Reziprozität der genossenschaftlichen Austauschbeziehungen ist zwar nicht dyadisch, und meistens auch nicht personifizierbar, weil die Genossenschaftsorganisation als Medium dieses Austausches, als Clearingstelle der gegenseitigen Beiträge und Belohnungen errichtet worden ist. Obwohl die Einschaltung einer Organisation hier die beobachtbaren Transaktionen zu Transaktionen zwischen der Organisation und ihren individuellen Mitgliedern umformt, können die Beziehungen der Genossenschaftsmitglieder als indirekte Austauschbeziehungen (vgl. Blau 1964, 209) gesehen werden, weil das Verhalten der individuellen Akteure das dem einzelnen Mitglied zukommende Residualeinkommen grundlegend beeinflusst. Die Genossenschaft bildet hier einen zentralen korporativen Akteur, über den alle Transaktionen zwischen den Genossenschaftsmitgliedern laufen. Der Zweck dieses Arrangements liegt in den wesentlich reduzierten Verhandlungskosten in einer Organisation, in der jeder nur mit dem korporativen Akteur "Genossenschaftsorganisation" bzw. mit seinem Vertreter zu verhandeln hat (vgl. Coleman 1974/75, 758-60). Das "soziale Arrangement", das gerade in einer Genossenschaft häufig den Verteilungsmodus darstellt, dient den Mitgliedern als eine Richtlinie für ihre Nutzenerwartungen, wonach sie ihre individuellen Beiträge möglichst kongruent mit dem erwarteten individuellen Ertrag gestalten können, in dieser Hinsicht liegt auch keine Verletzung der austauschtheoretischen Grundsätze vor.

In einer konventionellen Unternehmung, wo die Träger der Unternehmung mit ihren Mitarbeitern - also Organisationsmitgliedern - nicht identisch sind, findet der Austausch nur zwischen der Organisation und ihren einzelnen Mitgliedern statt. Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind keine wirtschaftlichen Austauschbeziehungen, weil sie sich gegenseitig in ihren formalen Beziehungen nicht be-

lohen können. Sie arbeiten lediglich zusammen, um einen von der Organisation definierten Zweck zu erfüllen und die Organisation stellt hier die Quelle der Belohnungen dar (vgl. Coleman 1979a, 84). Auf einer informellen Ebene können die Organisationsmitglieder natürlich soziale Austauschbeziehungen miteinander eingehen, diese Beziehungen haben aber mit dem eigentlichen Zweck und der Struktur der Organisation weniger zu tun, und müssen daher in der privaten Sphäre der Organisationsmitglieder eingeordnet werden, es handelt sich nicht um wirtschaftlichen Austausch.

Die Austauschbeziehungen sind also in einer konventionellen wirtschaftlichen Organisation auch existent, es handelt sich aber nur um Beziehungen zwischen einem zentralen korporativen Akteur (vgl. Coleman 1979, 22) und den einzelnen individuellen Akteuren. Der Begriff Ressourcenzusammenlegung bezeichnet eher den institutionellen Rahmen oder die notwendigen technischen und materiellen Voraussetzungen zur Erreichung eines konkreten Zweckes der Organisation, durch den der individuelle Nutzen der Organisationsmitglieder erhöht werden kann. Für das einzelne Mitglied einer konventionellen Unternehmensorganisation handelt es sich nicht um Ressourcenzusammenlegung, sondern um Einbringung eigener Ressourcen, für die es zwar eine angemessene Vergütung erwartet, weswegen es eine Austauschbeziehung zu der Organisation hat. Das Mitglied kann jedoch nicht über den konkreten Einsatz dieser Ressourcen bestimmen und sieht deswegen seine Beteiligung nicht als 'pooling'. Als Zusammenlegung unterschiedlicher Ressourcen erscheint die Organisation nur für die Organisation selbst bzw. für ihre Träger oder Residualberechtigten, sowie für die zentralen Koordinateure, die Agenten dieser Träger, die den Einsatz von den unterschiedlichen Ressourcen abstimmen. Ein Mitarbeiter A legt aber seinen Arbeitseinsatz nicht mit dem Einsatz

von Mitarbeiter B zusammen, er tauscht diesen gegen Lohn mit der Organisation aus, in der A und B unabhängig voneinander beschäftigt sind.

Die aus der Veräußerung der Verhaltenskontrolle resultierende Autoritätsbeziehung zwischen der Organisation und dem individuellen Akteur kann unterschiedliche Formen und Inhalte annehmen. Einerseits kann diese Autoritätsbeziehung oder die Veräußerung der eigenen Verhaltenskontrolle als Gegenleistung für erwartete, von dieser Autoritätsbeziehung unabhängige Gratifikationen entstehen, es liegt hier der Fall vor, wo die Mitglieder einer Organisation keine Austauschbeziehungen miteinander haben, und die Belohnungen extrinsisch zu der Autoritätsbeziehung sind (vgl. Coleman 1981, 65). Diese Situation liegt z.B. in einem normalen Arbeitsverhältnis vor, in dem der Akteur die Befehle seines Vorgesetzten - eines Agenten der Organisation - ausführt, und als Gegenleistung sein Gehalt von der Organisation erhält. Andererseits ist es möglich, daß die Autoritätsbeziehung oder die Veräußerung der Verhaltenskontrolle an sich belohnend empfunden wird, ohne daß extrinsische Belohnungen notwendig wären. Coleman (1981, 65) verwendet in diesem Zusammenhang als Beispiel eine Gewerkschaft, deren Aktionen im Namen ihrer Mitglieder einen größeren Nutzen bringen als die Einzelaktionen der Mitglieder außerhalb der Organisation. Ein extremes Beispiel wäre hier eine totalitäre religiöse Gemeinschaft, in der die eigene Entscheidungsfreiheit vollständig der Gruppe oder ihrer Führer untergeordnet wird, in der Hoffnung, daß diese über das Leben des einzelnen besser entscheiden können als er selbst (vgl. Zablocki 1980, 13, 124). Diese zwei Arten von Autoritätsbeziehungen nennt Coleman (1981) konjunktive (conjoint) und disjunktive (disjoint) Autorität.

In wirtschaftlichen Organisationen dürfte das Auftreten

von konjunktiven Autoritätsbeziehungen relativ selten sein, weil diese Art von Veräußerung der Verhaltenskontrolle die Vorstellung der Akteure voraussetzt, daß die Ziele der Organisation und die ihrer einzelnen Mitglieder kongruent sind (vgl. Coleman 1981, 65). Diese Organisationen werden von Ouchi (1980, 134) "Clans" genannt, das bekannteste Beispiel hierfür sind die japanischen Unternehmen mit ihren lebenslangen Firmenzugehörigkeiten. Besondere Merkmale dieser Organisationen sind die umfassende Sozialisation ihrer Mitglieder, hohes Gewicht von sozialen Sanktionsmechanismen und Belohnungssysteme, die nicht an der Leistung des einzelnen, sondern an der des Kollektivs orientiert sind (ibd., 134-137).

In einer Genossenschaft veräußert das Mitglied neben seinen materiellen Ressourcen einen Teil seiner Entscheidungsrechte an das Kollektiv, dessen Teil es wiederum selbst ist. Durch seine Mitgliedschaft erhält es Kontrollrechte über die anderen Mitglieder der Gruppe. Diese Rechte können von ihm jedoch nur indirekt, als Mitglied des Kollektivs ausgeübt werden (vgl. Coleman 1974/75, 758), persönliche Kontrolle über bestimmte Akteure ist nicht gegeben. Die Aktionen des gesamten Kollektivs bestimmen den dem einzelnen Akteur zukommenden Nutzen aus dieser Autoritätsbeziehung, wenn der Akteur sich nach den Zielvorstellungen des Kollektivs verhält und keine diskretionären Aktivitäten ausübt. Gleichzeitig ist der Gesamtnutzen des Kollektivs am größten, wenn die Akteure zu den gemeinsamen Zielvorstellungen hin arbeiten. Der Aufbau der wirtschaftlichen Anreizstruktur einer Genossenschaft beruht auf der Vorstellung, daß die Mitglieder der Genossenschaft sich wie ein Clan oder wie die Untergeordneten in einer konjunktiven Autoritätsbeziehung verhalten. Dieses bedeutet zwar nicht, daß die Ziele der einzelnen Mitglieder homogen sein sollten (vgl. Boettcher 1974, 141), sondern lediglich, daß die Erreichung des

wirtschaftlichen Zieles der Gesamtgenossenschaft das beste Mittel für die individuelle Zielerreichung der Akteure darstellt (vgl. Jones 1983, 460) und diese Eigenschaft der Organisation sich als Zielkongruenz der Akteure offenbart.

In den offiziellen Grundsatzserklärungen der Genossenschaftsorganisationen sind diese Eigenschaften explizit als "solidargemeinschaftlichkeit" oder Selbst- und Nachbarschaftshilfe manifestiert worden, es wird also die gegenseitige Interdependenz der Mitglieder in der Leistungserstellung betont. Diese Interdependenz kann nach Ouchi (1980, 135-6) als organische Solidarität (Durkheim 1933, 365) interpretiert werden, die wiederum bei Ouchi zu den grundlegenden Eigenschaften eines "Clans" zählt.

In einem konventionellen Unternehmen sind die formale Interaktionsstruktur innerhalb der Organisation, die der Produktion dient, und das Entlohnungssystem voneinander getrennt. In einer Genossenschaft dagegen ist die Ablauforganisation mit dem Belohnungssystem verbunden, weil jedes Mitglied gleichzeitig den Träger der Genossenschaft verkörpert. In einer konventionellen Unternehmung, wo das Residuum oder die Gewinne den Kapitalgebern, die meistens nicht präsent sind und auch keine unmittelbaren Kontrollfunktionen ausüben, zufließen, wird die Verhaltenskontrolle einem Agenten, dem Manager übertragen. Als Anreiz für diese Kontrolle wird oft Erfolgsbeteiligung verwendet. Wenn dieser Anreiz nicht ausreichend ist, und die Leistungen der Unternehmung nicht befriedigend sind, wird sich ein Kapitalgeber von seinem Besitz trennen und dadurch die Stellung des Managers über dem Markt beeinflussen.

In einer Produktionsgenossenschaft, wo jeder gleichzeitig Kapitalgeber und Residuumberechtigter sowie Arbeitnehmer ist, muß diese erforderliche Verhaltenskontrolle gegensei-

tig ausgeübt werden. Der Erfolg der Gesamtgenossenschaft hängt davon ab, inwieweit ihre Mitglieder sich konform mit den Gruppenzielen verhalten. Diese Konformität kann wiederum prinzipiell entweder durch hohe Zielkongruenz der Mitglieder oder durch eine umfassende Verhaltenskontrolle erreicht werden (vgl. Chinn 1979, 392). Wegen des Verteilungsmodus der Genossenschaften, in denen jedes Mitglied residualberechtigt ist, ist die gegenseitige Ausübung der Verhaltenskontrolle zwar technisch einfach, weil jeder, insbesondere in einer Vollgenossenschaft, seinen Nachbarn und Kollegen überwachen kann (vgl. Lee 1982, 51), die wirtschaftlichen Anreize zu dieser Kontrolle sind jedoch für den einzelnen schwach, weil der Nutzen aus dieser Überwachung dem gesamten Kollektiv zugute kommt (vgl. Olson 1968, 15). Diese gegenseitige Überwachung kann in einer Genossenschaft zwar funktionieren, wenn die Gruppe klein genug ist, um zu ermöglichen, daß der Nutzen des einzelnen aus der Ausübung dieser Kontrolle die für ihn und für die anderen dadurch entstandenen Kosten übersteigt (vgl. Olson 1968, 15); je größer die Gruppe umso kleiner der Nutzen des Einzelakteurs aus dieser Verhaltenskontrolle, und weil die Kosten dieser Kontrolle zumindest gleich bleiben oder zunehmen, ist der Anreiz zu gegenseitiger Überwachung mit der zunehmenden Gruppengröße abnehmend.

Bedingt durch die günstigere Relation der individuellen Kosten und Gratifikationen des Residualberechtigten in einem konventionellen Unternehmen werden diese z.B. von De Alessi (1980) und Alchian und Demsetz (1972) als effizienter angesehen. In den konventionellen Unternehmen wird dem menschlichen Opportunismus also direkt Rechnung getragen und die Anreizstruktur entsprechend gestaltet. Die genossenschaftliche Anreizstruktur ist dagegen auf die Vorstellung gegründet, daß es diesen Opportunismus nicht gibt. Diese Anreizstruktur ist so konzipiert, daß

sie wirksame soziale Sanktionsmechanismen voraussetzt, um effizient zu arbeiten (vgl. FitzRoy 1980, 66). Eine Genossenschaft müßte also die sozialen Eigenschaften eines Clans aufweisen, um dem durch die wirtschaftliche Anreizstruktur gegebenen Trend zum wachsenden Trittbrettfahrerproblem vorbeugen zu können (vgl. Oakeshott 1978, 8).

Aus diesen Überlegungen kann eine Beschreibung des Genossenschaftsproblems abgeleitet werden: Die Organisation arbeitet nur effizient, wenn sie von wirksamen sozialen Sanktionsmechanismen zusammengehalten wird, die die schwachen wirtschaftlichen Anreize der Einzelakteure zum konformen Verhalten verstärken können. Für das Wachstum einer Genossenschaft hat diese Eigenschaft erhebliche Folgen. Ouchi (1980, 137) beschreibt die Dynamik dieses Problems wie folgt: "... any tendency toward opportunism will be additive, because the close auditing and hard contracting needed to combat it are not possible in a clan." Das Wachstumstempo einer Genossenschaft darf nicht die Sozialisations- und Integrierungsfähigkeit der Mitgliedergruppe übersteigen, wenn die solidarische Natur dieser Organisation aufrechterhalten und das diskretionäre Verhalten der Einzelakteure vorgebeugt werden soll.

Die Entwicklung der herkömmlichen Großgenossenschaften hat diese "sozialen Wachstumsgrenzen" oft überschritten, und diese Organisationen sind einem deutlichen Wandel unterzogen worden. Es wohnt in diesen Organisationen eine immanente Tendenz inne, den konventionellen Unternehmen ähnlicher zu werden, um dadurch die wachsenden Opportunismusprobleme bewältigen zu können. Diese Entwicklung kann jedoch wegen des Verteilungsmodus der Genossenschaften nicht vollzogen werden. Diese Diskrepanz zwischen dem Verteilungsmodus einer Solidargemeinschaft und dem Überwachungssystem und der organisatorischen Hierarchie eines

konventionellen Unternehmens kann u.e. als der Grund für die Effizienzprobleme dieser Unternehmen und für die Unzufriedenheit ihrer Mitglieder betrachtet werden.

1.3. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit im Lichte des Transaktionskostenansatzes

In diesem Abschnitt werden anhand des Transaktionskostenansatzes die allgemeinen Merkmale solcher Situationen vorgestellt, die die Entstehung von wirtschaftlichen Organisationen begünstigen. Darüber hinaus wird die Rolle von Humanressourcen in den wirtschaftlichen Transaktionen diskutiert, weil diese für die Genossenschaften als Mitgliederorganisationen von besonderer Bedeutung sind.

Jede wirtschaftlichen Transaktion kann grundsätzlich entweder auf dem Markt oder innerhalb einer Organisation, die dafür geschaffen ist, stattfinden.

Der Transaktionskostenansatz (vgl. allgemein z.B. Williamson 1975) geht von der Annahme aus, daß die Durchführung einer jeden Aktivität mit Kosten verbunden ist. Jede Aktion beansprucht Zeit, die man auch anderweitig verwenden könnte, setzt bestimmte Informationen voraus, die man sich aneignen muß und die meistens Aktionen beinhalten Unsicherheiten, gegen die man sich irgendwie versichern muß. Coase (1960, 15) beschreibt die verschiedenen Dimensionen von Transaktionskosten wie folgt: "In order to carry out a market transaction it is necessary to discover who it is that one wishes to deal with, to inform people that one wishes to deal and on what terms, to conduct negotiations leading up to a bargain, to draw up contracts, to undertake the inspection needed to make sure that the terms of the contract are being observed and so on." Mit anderen Worten handelt es sich um Such- und Informations-

kosten, Verhandlungs- und Vertragskosten sowie Kosten der Überwachung der Durchführung der Transaktion (vgl. Dahlman 1979, 148).

Obwohl die Informationskosten, wie die Kosten der Überwindung von Unsicherheiten und die Herstellung von Kommunikation zwischen den Akteuren ein wesentlicher Teil der Transaktionskosten sind, lassen sich die Transaktionskosten nicht mit den Informationskosten gleichsetzen (vgl. Veljanovski 1982, 56). Die Transaktionskosten beinhalten auch die Kosten der Ausschließung anderer von der Güterbenutzung und die Kosten der Bargainingprozesse, durch die die jeweiligen allokativen und distributiven Entscheidungen erreicht werden (vgl. Arrow 1971, 19).

Weil die technisch bedingten Produktionskosten für die Entstehung von Transaktionskosten zwar bedeutungsvoll sind (vgl. Williamson 1981a, 556), dennoch aber nur einen Teil der Gesamtkosten der Transaktion darstellen und auch ihrerseits zu den Kosten von unterschiedlichen organisatorischen Vorkehrungen zur Durchführung von Transaktionen beitragen (ibid. 558), kommt den institutionellen Rahmenbedingungen der Transaktionen besondere Bedeutung zu. Der Transaktionskostenansatz ist daher als ein organisations-theoretisches Instrumentarium anzusehen (vgl. Williamson 1979, 233).

Unter welchen institutionellen Rahmenbedingungen die Transaktionen am kostengünstigsten durchgeführt werden können, hängt von den Eigenschaften dieser Transaktionen ab. Die wichtigsten Dimensionen einer Transaktion sind ihre Häufigkeit bzw. Kontinuität, die mit der Transaktion verbundene Unsicherheit sowie die erforderlichen spezifischen Investitionen (vgl. Williamson 1981a, 555). Diese Eigenschaften bestimmen, ob der Markt oder die Organisation den günstigeren Austragungsort der Transaktion darstellt.

Eine häufig auftretende Transaktion, die den Kauf von Standardprodukten oder Leistungen beinhaltet, setzt keine organisationsinterne Regelung dieser Transaktion voraus, die eventuellen Skalenerträge können besser vom Markt ausgeschöpft werden. Auch die Unsicherheit in standardisierten Transaktionen kann oft mit Hilfe neutraler Vermittler oder geeigneter Gesetzgebung außerhalb einer Organisation bewältigt werden (vgl. Williamson 1979, 249). Das Ausfallen der Konkurrenz nach einer betätigten Investition oder die Spezifität der erforderlichen Ressourcen und die daraus resultierende Abhängigkeit der Transaktionspartner voneinander begünstigt die Entstehung von Organisationen. Die Organisation wäre allerdings nicht notwendig, wenn keine Unsicherheiten existierten.

Die Unsicherheiten resultieren auf der einen Seite von den unvorhersehbaren Veränderungen der Umwelt, d.h. nicht alle möglicherweise auftretenden Ereignisse können im voraus bei der Gestaltung eines längerfristigen Vertrages berücksichtigt werden. Diese Unsicherheit wäre an sich überwindbar, wenn die Sicherheit bestünde, daß die Vertragspartner sich nach dem Geist und Sinn des Vertrags auch unter veränderten Rahmenbedingungen verhalten würden (vgl. Williamson 1979, 271). Geht man aber von der Verhaltensannahme aus, daß die wirtschaftlichen Akteure ihr Eigeninteresse auch durch Opportunismus zu verwirklichen versuchen, d.h. sich strategisch verhalten, indem sie absichtlich verzerrte Information über die Transaktionsbedingungen und den -gegenstand liefern und ihre Versprechen nicht vollständig zu halten beabsichtigen (vgl. Williamson 1975, 26), reicht die vertragliche Vereinbarung einer längerfristigen, spezifische Investitionen erfordernden Transaktion außerhalb der Organisation nicht mehr aus. Solche Verträge, die alle potentiellen Ereignisse berücksichtigen könnten und deren Überwachung auch möglich wäre, sind entweder sehr kostspielig oder gar nicht

konstruierbar (vgl. Williamson 1981a, 554), und es wird daher bevorzugt, diese Transaktionen innerhalb der Organisation zu betätigen, wo die Verträge allgemeiner gehalten werden können und die Überwachung vereinfacht ist.

Der Spezifität einer Transaktion können verschiedene Ursachen zu Grunde liegen. Eine anfängliche Marktkonkurrenz kann sich wegen räumlicher Immobilitäten zu einer spezifischen Abhängigkeit verwandeln, andere Gründe sind die bereits erwähnte physische Spezialisierung der Ressourcen für einen bestimmten Gebrauch oder bei Arbeitskräften die unternehmensspezifischen Fähigkeiten, die längere Anlernzeit benötigen (vgl. Williamson 1981a, 555). Die drei zentralen Eigenschaften der Transaktionen sind als interdependent zu sehen, besondere Bedeutung kommt jedoch der Spezifität zu, weil sie die institutionellen Rahmenbedingungen der Transaktionen ausschlaggebend beeinflusst (vgl. Williamson 1983, 9-10).

In vielen Transaktionen sind die Transaktionspartner nicht beliebig austauschbar, weil der Gegenstand der Transaktion spezifisch für diese Transaktion ist. Es handelt sich hier um maßgefertigte Teile, mit der Zeit erworbene unternehmensspezifische Fähigkeiten der Arbeitskräfte u. dgl. Die Ressourcen, die in diesen Transaktionen eingesetzt werden, können nicht ohne erhebliche Kosten für andere Zwecke gebraucht werden, weil die Entstehung einer solchen Transaktionsbeziehung spezifische Investitionen von den Transaktionspartnern vorausgesetzt hat. Sowohl der Produzent als auch der Abnehmer der erbrachten Leistungen sind von dieser Transaktionsbeziehung abhängig (vgl. Williamson 1981a, 555).

In diesen Beziehungen handelt es sich im Extremfall um ein bilaterales Monopol, und dieses kann die Bedingungen dieser Transaktionsbeziehung verzerren (vgl. Williamson

1975, 27). Weil die beiden Transaktionspartner wissen, daß sie nicht ohne hohe Kosten durch andere Akteure ersetzt werden können, können sie versuchen, ihre Gegenspieler durch minderwertige Leistungen, einseitig veränderte Lieferbedingungen und Preiserhöhungen, d.h. durch opportunistisches Verhalten, auszubeuten. Wenn die Kontinuität dieser Beziehung von einem oder beiden der Partner geschätzt wird und die Kosten der Verhaltenskontrolle wesentlich sind, wird die Bemühung entstehen, diese Transaktionsbeziehung in eine Hand zu legen, um dadurch die hohen Überwachungskosten zu reduzieren (vgl. Williamson 1983, 10).

Die organisationsinterne Ausführung dieser Transaktionen erleichtert die Qualitätsüberwachung, weil die Anreizstruktur für die Produktionseinheit umgestaltet werden kann und macht die Informationsvermittlung zwischen den Produzenten und Abnehmern einfacher, weil zwischen ihnen eine Autoritätsbeziehung entsteht (vgl. Williamson 1981a, 559). Diese organisatorische Umstrukturierung der Transaktionsbeziehung erhöht die Gesamteffizienz dieses Transaktionssystems (vgl. Williamson 1975, 27), weil keiner von den Partnern seine Ressourcen auf Verhandlungen oder intensive Überwachung verwenden muß.

Wegen der gegenseitigen Abhängigkeit und den hohen Ausstiegskosten aufgrund der Spezifität dieser Transaktionsbeziehungen sind die Akteure bereit, die Kosten der Organisationsgründung auf sich zu nehmen, um diese Transaktionsbeziehung längerfristig zu ökonomisieren (vg. Williamson 1981a, 559).

In Organisationen werden diejenigen Transaktionen am wirtschaftlichsten durchgeführt, die längerfristige Zusammenarbeit unter sich verändernden Bedingungen voraussetzen (vgl. Williamson 1975, 25). Die Internalisierung der

Transaktionen erlaubt, daß nur die allgemeinen Richtlinien bezüglich dieser Transaktionen vertraglich festgehalten werden müssen und die genaue Definition der Transaktion an den jeweiligen Zustand der Welt angepaßt werden kann (vgl. Williamson 1979, 238). In einer komplexen, sich verändernden Welt ist diese Art von langfristigem Vertrag am kostengünstigsten und flexibelsten. Darum sind z.B. die Arbeitsverträge, insbesondere für die Führungskräfte, sehr allgemein gehalten, genaue Stellenbeschreibungen lassen sich meistens gar nicht aufstellen (vgl. Williamson et al. 1975, 261-269).

Wenn die Transaktionen keine spezifischen Investitionen erfordern, werden sie in der Regel über dem Markt durchgeführt. Die Markttransaktionen sind in ihrem Umfang genau abgegrenzt und beinhalten keine weiteren Verpflichtungen bezüglich zukünftiger Transaktionen mit dem gleichen Partner (vgl. Williamson 1979, 235; 1981a, 558). Die Kontrolle dieser Transaktionen erfolgt durch die allgemeine Gesetzgebung, die die zulässigen Vertragsklauseln und die Sanktionsmöglichkeiten beim Vertragsbruch definiert (ibid.). Zu diesem Zweck sind z.B. der Konsumentenschutz oder die amtlichen Notardienste geschaffen worden. Aus dem Ausschluß weiterer Verpflichtungen folgt, daß die Identität der Vertragspartner in diesen Transaktionen nicht von Bedeutung ist. Der erforderliche Schutz für die Vertragspartner entstammt nicht dem gegenseitigen Vertrauen, sondern der gesellschaftlichen, gesetzlich verankerten Kontrolle.

In der Diskussion von Williamson (1979, 1981a) wird davon ausgegangen, daß die Spezifität einer Transaktionsbeziehung zu einer symmetrischen Abhängigkeit der Transaktionspartner voneinander führt. Diese Symmetrie hat zur Folge, daß beide Parteien ein vitales Interesse an der Fortsetzung dieser Transaktionsbeziehung haben und sich daher

kooperativ verhalten müssen (vgl. Williamson 1981a, 555). Ein wichtiger Bestandteil dieser bilateralen Transaktionen, dem aber nur implizit Rechnung getragen wird (vgl. Williamson 1983, 19) ist das relative Gewicht der Transaktionsparteien.

Williamson (1981a, 561) zitiert ein Beispiel von Klein et al. (1978, 300) über die Eingliederung eines Karosserielieferanten durch General Motors als Folge eines Absatzanstiegs bei GM, d.h. wegen veränderter Umweltbedingungen. Das interessante an diesem Beispiel ist, daß der Karosserielieferant und nicht GM eingegliedert wurde. Das Durchsetzungsvermögen der beiden Parteien war ungleichmäßig verteilt. Die Abhängigkeit war zwar beiderseitig, weil GM sich verpflichtet hatte, die Karosserien nur von Fischer Body zu beziehen, trotz ihrer Bemühungen war die Firma Fischer aber nicht in der Lage, ihre Selbständigkeit (und die Beziehungen zu anderen Autofabrikanten) längerfristig gegen die Wünsche von GM aufrechtzuerhalten.

Aus der bilateralen Abhängigkeit der Transaktionspartner kann nicht abgeleitet werden, daß diese Abhängigkeit für beide Seiten gleich schwere Folgen hätte. Dieses Ungleichgewicht wird besonders deutlich, wenn die Spezifität des Humankapitals betrachtet wird. Das Ausscheiden eines erfahrenen und gut eingearbeiteten Arbeitnehmers bedeutet zwar kurzfristig Produktivitätsverluste, sein Nachfolger kann jedoch in der Regel relativ einfach innerhalb der Unternehmung ausfindig gemacht werden. Für diese innerbetrieblichen Versetzungen sind die Einarbeitungszeiten wesentlich kürzer und die Verluste daher kleiner. Darüber hinaus werden die Versetzungen oft als Beförderungsmaßnahmen verwendet, was die Leistungsmotivation und daher die Adaptionfähigkeit des Betroffenen zu steigern vermag (vgl. Williamson et al. 1975, 271). Wenn die Organisation dem Arbeitnehmer überwiegend unternehmensspezifi-

sche Fertigkeiten vermittelt, wächst seine Abhängigkeit von der Unternehmung, er ist aber für die Unternehmung nicht unersetzlich (vgl. Ouchi 1980, 132; Cable & FitzRoy 1979, 102).

Eigentliche Verluste für die Unternehmung können wegen der Spezifität der Humanressourcen nur dann auftreten, wenn die gesamte Gruppe der eine spezifische Tätigkeit ausübenden Akteure ihre Zusammenarbeit mit der Unternehmung verweigert. Diese Tatsache wird auch durch die Beispiele von Williamson (1981a, 567) über die Entstehung von Gewerkschaften belegt: Die ersten Gewerkschaften entstanden dort, wo die Spezifität der Humanressourcen am größten war, wie z.B. bei den Eisenbahnern. Hier wird die Koalitionsbildung zur notwendigen Voraussetzung des Machtgleichs zwischen den Transaktionspartnern. Nur wenn die Aufhebung einer Transaktionsbeziehung für beide Parteien proportional gleichgewichtige Folgen verursacht, kann man die beiderseitige Abhängigkeit als symmetrisch betrachten (vgl. Coleman 1982, 20-22).

Die relevanten Eigenschaften der Humanressourcen sind in diesem Zusammenhang die organisationsspezifischen Fähigkeiten der Akteure sowie die Meßbarkeit des produktiven Einsatzes (vgl. Williamson 1981a, 564; Alchian & Demsetz 1972, 771-779). Eindeutig meßbare, nichtspezifische Tätigkeiten beinhalten keine Abhängigkeitskomponente für das Individuum oder für die Unternehmung. Wenn die Meßbarkeit der Leistung abnimmt, wird die Überwachung des individuellen Einsatzes und daher die gerechte Verteilung der Belohnungen schwieriger. Wenn die unternehmensspezifischen Fähigkeiten ansteigen, steigt das Interesse an der Beibehaltung des Arbeitsverhältnisses sowohl für die Unternehmung als auch für die Arbeitnehmer. In diesem Falle werden oft Senioritätsprämien, Firmenwohnungen usw. angeboten, um die Arbeitskräfte an die Unternehmung

zu binden, und andererseits versuchen die Arbeitskräfte, sich gegen Freistellungen zu schützen (vgl. Williamson et al. 1975).

Die Spezifität der Humanressourcen kann auch aus anderen als strikt tätigkeitsbezogenen Gründen vorhanden sein. Es können auch persönliche Gründe sein, die einen Arbeitnehmer an eine bestimmte Unternehmung binden, wie z.B. räumliche Immobilität wegen Freundschaftsbeziehungen, Erwerbstätigkeit des Ehepartners usw. In diesem Falle sind die Kosten der Auflösung der Transaktionsbeziehung fast voll von dem Arbeitnehmer zu tragen, für die Unternehmung gilt hier voll die grundsätzliche Ersetzbarkeit von Individuen in korporativen Akteuren, s.o. S. 19 (vgl. Coleman 1979, 22).

Beschäftigungsbeziehungen, die durch die hohe Spezifität von Humanressourcen und durch geringe Meßbarkeit von individuellen Leistungen gekennzeichnet sind, werden von Williamson (1981a, 565) "relational teams" genannt. Die Bedeutung des Begriffs ist mit dem "Clan" von Ouchi (1980) konform. Hier sind die Motivierung der Mitarbeiter und die Akzeptanz der Firmenziele als eigene Ziele der Akteure von besonderer Bedeutung. Die Organisation ist auf die Loyalität ihrer Mitglieder angewiesen, weil sie die Leistungen der einzelnen nicht kontrollieren kann (Williamson 1981a, 564-565).

Diese Organisationen weisen in ihrer Aufbau- und Anreizstruktur Eigenschaften auf, die auch in den Genossenschaften markant vorhanden sind. Für die soziale Abhängigkeit ist die durch die Ressourcenspezifität gegebene Abhängigkeit von der Organisation eine notwendige Voraussetzung, was gerade in den japanischen Unternehmen gut ersichtlich ist (vgl. Wilkins & Ouchi 1983, 471). Hier ist der Einstieg in die Organisation nur durch bestimmte niedrige

Hierarchiestufen, sog. ports of entry, möglich, und den Arbeitnehmern werden vorwiegend firmenspezifische Kenntnisse vermittelt. Die Leistungen dieser Akteure müssen nicht unbedingt schwerlich meßbar sein, auf leistungsorientierte Entlohnung kann verzichtet werden (vgl. Ouchi 1980, 132), weil die Akteure von der Unternehmung längerfristig abhängig sind. Diese lange Zeitperspektive begünstigt die Entstehung und längerfristige empirische Bestätigung von Reziprozitätserwartungen in den organisationsinternen Leistungsbeziehungen (vgl. Wilkins & Ouchi 1983, 471) und trägt somit zur internen Zielkongruenz bei, die den Verzicht auf umfassende Verhaltenskontrolle ermöglicht, weil die Akteure ihren eigenen längerfristigen Vorteil in dem konformen Verhalten sehen können.

Das Einsetzen der sozialen Sanktionsmechanismen setzt jedoch auch weitere Merkmale einer sozialen Struktur in einer Zweckorganisation voraus insbesondere müssen Autoritätsbeziehungen aufgebaut werden, die das ganze Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen können, weil die einzelnen Leistungen schwer evaluierbar sind. Nach Ouchi (1980, 137) neigen solche Organisationen daher eher zu traditionellen als zu positionsbezogenen Autoritätsstrukturen.

Diese "traditionelle" Autoritätsstruktur bezieht sich auf sozial legitimierte Machtausübung, die durch gemeinsame Wertvorstellungen und Erwartungen befestigt wird (vgl. Wolfe 1959, 102). Die hohe Zielkongruenz und die Einsatzmöglichkeit von sozialen Sanktionsmechanismen zu ihrer Aufrechterhaltung reduzieren die Kosten der Verhaltenskontrolle in diesen Organisationen.

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit werden die aus diesen Überlegungen folgenden Konsequenzen für die Genossenschaften dargestellt. Zuvor soll noch in die allgemeine

Problematik der gemeinsamen Güterbenutzung näher eingegangen werden.

1.4. Die Problematik der Sharing Group

Dieser Abschnitt stützt sich auf die Theorie der 'Clubs', zu der Buchanan (1965) maßgebend beigetragen hat. Von wesentlicher Bedeutung ist hier der Beitrag von Lindenberg (1982), anhand dessen die Eigenschaft der gemeinsamen Nutzung von Gütern erläutert werden. Ein besonderes Interesse gilt hier der Gründungskonstellation einer Sharing Group. Im zweiten Teil dieses Abschnitts werden die Bedeutung von wachsenden Entscheidungs- und Überwachungskosten und die Entstehung von diskretionären Freiräumen in einer Organisation diskutiert.

Emelianoff (1948, 194) beschreibt das grundsätzliche Dilemma der wirtschaftlichen Zusammenarbeit wie folgt: "The economic units are designed to live and function individually and independently and they gather into aggregations only if they cannot normally proceed individually. Every cooperative aggregate of economic units thus is inherently saturated with centrifugal, disruptive forces." Der allgemeine Zweck der wirtschaftlichen Zusammenarbeit ist die Ermöglichung solcher Aktivitäten, die ohne diese Zusammenarbeit für die Akteure unerschwinglich wären, von der Zusammenarbeit wird ein individueller Nutzenzuwachs erwartet. Für diesen Nutzen wird ein Preis bezahlt, der zum Teil aus den erforderlichen materiellen Ressourcen und der Zeit der Akteure besteht, ein zweiter wichtiger Bestandteil dieser Kosten ist der Verlust der autonomen Kontrolle über die eigenen Ressourcen und über das Ergebnis der Zusammenarbeit.

Die Gründung einer Gruppe, die die gemeinsame Finanzie-

rung oder Produktion eines von einzelnen Akteuren erwünschten Gutes übernehmen könnte, bedarf mehrerer Voraussetzungen, von denen nur eine das Vorhandensein der benötigten wirtschaftlichen Ressourcen ist. Die Bestrebungen der potentiellen Interessenten müssen koordiniert werden und über die Details der Ausführung des Kooperationsprojekts muß Einigkeit erreicht werden (vgl. Lindenberg 1982, 80). Darüber hinaus muß sichergestellt werden, daß nur diejenigen zum Genuß der Ergebnisse der Zusammenarbeit kommen, die auch einen Teil der Kosten des Projekts übernommen haben (ibid.).

Wenn der Ausschluß von nichtbeteiligten Akteuren nicht gelingt, ist es in einer großen Interessengruppe sehr unwahrscheinlich, daß das angestrebte Projekt durchgeführt wird, weil jeder das zu produzierende Gut auch ohne den eigenen Beitrag bekommen könnte - es wird hier das Problem des öffentlichen Gutes angesprochen (s. z.B. Olson 1968, 13). Vorausgesetzt, daß das Kollektivgutproblem gelöst werden kann, d.h. das Ergebnis der gemeinsamen Produktion nur in den Kosten diesen Beteiligten zugute kommt, besteht das Koordinationsproblem bei der Entstehung einer Sharing group in erster Linie aus der Herstellung und Aufrechterhaltung von Kommunikation zwischen den interessierten Akteuren.

Die verfügbaren materiellen Ressourcen nehmen insofern eine Schlüsselstellung ein, als die minimale Gruppengröße direkt vom Preis des angestrebten Gutes und von dem zu diesem Zweck verfügbaren Einkommen der prospektiven Mitglieder abhängig ist. Weil die Akteure Budgetbeschränkungen unterliegen, muß berücksichtigt werden, daß die Beteiligungsbereitschaft der Akteure nicht nur von dem antizipierten Nutzen, also "willingness to spend", sondern auch von diesen Beschränkungen - "ability to spend" - abhängig ist (vgl. Lindenberg 1982, 83, 92).

Die wirtschaftlich erforderliche Gruppengröße ist von erheblicher Bedeutung für das Transaktionskostenaufkommen in der Organisationsbildung. Je teurer das erwünschte Gut ist und je weniger die einzelnen Interessenten dazu beitragen können, umso größer ist die erforderliche Zahl der Teilnehmer und daher auch die anfänglichen Akquisitions- und Verhandlungskosten. Die finanzielle Stärke der potentiellen Teilnehmer begünstigt die Gruppenbildung, weil die erforderliche kleinere Teilnehmerzahl die Transaktionskosten entsprechend reduziert und den Nutzenanteil der Teilnehmer vergrößert (Lindenberg 1982, 92). Das steigende Einkommen der Akteure bewirkt im allgemeinen eine Verkleinerung der Sharing Groups bis zu der Grenze wo die Akteure die erwünschten Güter auch selbständig erstehen können und die gemeinsame Nutzung nicht mehr erforderlich ist.

Jede gemeinsame Nutzung führt zur Abhängigkeit von den anderen Beteiligten, Koordinationszwang und Notwendigkeit von Kompromissen (vgl. Lindenberg 1982, 81). Diese Unannehmlichkeiten des Teilens sind direkt von der Größe der Gruppe abhängig, weil jedem einzelnen ein kleinerer Teil von dem Gesamterzeugnis der Gruppe zusteht und es zu kollidierenden zeitlichen Präferenzen in der Güterbenutzung, und daher zu Wartezeiten, Über- oder Unterbelastung usw. kommen kann. Das Wachstum reduziert aber andererseits die Kosten eines einzelnen Gruppenmitgliedes, mit anderen Worten je größer die Gruppe umso kleiner sind sowohl der Nutzen als die Kosten eines einzelnen Mitgliedes (ibid., 82).

Weil die Größe die materiellen Kosten des Einzelakteurs reduziert, ist es möglich, daß das Wachstum der Gruppe die Anschaffung von höherwertigen Gütern ermöglicht oder zu Skaleneffekten führt, die für die Unannehmlichkeiten zum Teil kompensieren können. Die Akteure bemühen sich, eine Sharing Group zu bilden, in der die Beziehung von

Gruppengröße und Leistungsquantität dem größtmöglichen individuellen Nutzen dieser Akteure entspricht (vgl. Lindenberg 1982, 85; s. auch Sandler & Tschirhart 1980, 1492).

Sehr problematisch in diesem Zusammenhang erscheint, daß, weil sowohl die Gütermenge als auch das Wachstum der Gruppe Unteilbarkeiten aufweisen, es keineswegs garantiert ist, daß jeder Steigerung der Mitgliederzahl eine bedarfsadäquate Aufstockung der Gütermenge folgen könnte und es somit zu Unter- oder Überbenutzung der jeweils existierenden Güter kommen kann (vgl. Sandler & Tschirhart 1980, 1484). Diese Eigenschaft führt zu kurzfristig steigender Belastung der Gruppenmitglieder entweder durch Überinvestition oder durch den wegen "crowding" verringerten Nutzen des Gutes (vgl. Kaarlehto 1956, 288).

Die Transaktionskosten der Gruppenbildung sind jedoch nicht nur von der erforderlichen Gruppengröße abhängig, sie können durch die persönlichen Eigenschaften der potentiellen Interessenten erhöht oder verringert werden. Die erste grundlegende Voraussetzung für die Bildung einer Gruppe ist das gemeinsame Interesse an das zu produzierende Gut. Diese Ko-orientierung der Akteure ermöglicht die sachbezogene, technische Kommunikation über das Zusammenarbeitsprojekt und macht es überhaupt wünschenswert, dieses Projekt aufzunehmen (vgl. Lindenberg 1982, 97). Neben dieser "technischen" Ko-orientierung spielen aber die sozialen Eigenschaften und Beziehungen der potentiellen Gruppenmitglieder eine erhebliche Rolle für die tatsächliche Entstehung der Gruppe.

Die Such- Verhandlungs- und Durchführungskosten sind in erheblichem Maße von der physischen Präsenz und Erreichbarkeit der potentiellen Kooperationspartner abhängig (vgl. Lindenberg 1977, 313). Die Bauern in einem Beispiel von Lindenberg (1982, 97), die alle etwas von Mähdreschern

verstehen und eine hohe Ko-orientierung aufweisen, sind in der Lage, ihre Sharing Group mit geringen Informationskosten zu gründen. Der Grund der Kostenminderung liegt aber darin, daß sie alle Bauern aus dem gleichen Dorf sind und daher regelmäßig Kontakte zueinander haben. Das gemeinsame Interesse an den Mähdreschern ist lediglich als minimale Voraussetzung für die Zusammenarbeit anzusehen, weil ohne diesem kein Anlaß zur Zusammenarbeit bestehen würde. Die Transaktionskostenverminderung bei der Organisationsgründung resultiert nicht nur aus der sachbezogenen Kommunikation über den Zweck der Zusammenarbeit, die Transaktionskosten werden in diesem Zusammenhang von den sozialen Eigenschaften der Akteure, von ihrer Interaktion außerhalb der wirtschaftlichen Zusammenarbeit beeinflußt.

Neben der geographischen Nähe ist die soziokulturelle Nähe der Akteure erforderlich, um die Transaktionskosten der Gruppengründung zu reduzieren. Hernes (1975, 178) betont die Bedeutung von gemeinsamen Eigenschaften wie Ausbildung, Klasse, Abstammung und Familienzugehörigkeit für die Ausführung von solchen gemeinsamen Tätigkeiten, die mit diesen Eigenschaften an sich nichts zu tun haben. Die zwei ersten von diesen Parametern sind nach Blau (1977) 'graduierte Parameter', die Ungleichheit ausdrücken. Die soziale Homogenität oder Heterogenität der Akteure wird dagegen durch die 'nominalen Parameter', wie z.B. Religion, Geschlecht, gemeinsame politische und gesellschaftliche Interessen ausgedrückt (vgl. Blau 1977, 8). In diesem Zusammenhang wird die Homogenität bzw. Heterogenität im Sinne von Blau als das entscheidende Merkmal einer potentiellen Sharing Group verstanden, von dem die in der Gruppenbildung zu überwindenden Transaktionskosten abhängig sind. Es ist i.d. Regel eine Anhäufung von homogenen nominalen Parametern notwendig, um die Akteure als integrierte Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft zu sehen. Dabei ist das Gewicht (salience, Blau 1977, 31) von verschiedenen

Parametern nicht gleich groß, gemeinsamer Beruf kann bei großen kulturellen Unterschieden eine nicht ausreichende Verständigungsbasis darstellen (vgl. Ellman 1977, 242; Hernes 1975, 176).

Die Bedeutung der sozialen Homogenität in der Gründungssituation liegt insbesondere in der Existenz von gemeinsamen Normen und Wertvorstellungen, die zusammen mit den gemeinsamen Zielvorstellungen - Ko-orientierung - die Bildung und Legitimierung von Verhaltensregeln vereinfachen. Diese Homogenität muß nicht unbedingt bedeuten, daß die sozialen und kognitiven Fähigkeiten der Akteure gleich groß wären, sondern lediglich, daß die Akteure sich in ein gemeinsames soziales Gebilde einordnen können. Eine Statushierarchie innerhalb der Sharing Group kann transaktionskostenvermindernd wirken, weil sie die Verhandlungs- und Entscheidungskosten reduziert. Hier wird die Autoritätsstruktur von dem sozialen Bereich in eine wirtschaftliche Organisation mit konstitutioneller Demokratie übertragen (vgl. Hettlage 1979, 326). Um diese Situation nicht als Verletzung dieser konstitutionellen Demokratie zu sehen, muß die Autoritätsstruktur als unanfechtbar und legitim für alle Beteiligten gelten (vgl. Emerson 1962, 31). Der existierende soziale Kontext und ihre Autoritätsstruktur liefern Entscheidungshilfen und implizite Verfahrensregeln, die die Gruppenbildung begünstigen können. Das Problem bei diesen informellen Regeln liegt jedoch darin, daß sie nicht unbedingt auf einen anderen sozialen Kontext übertragbar sind und daher mit dem Wachstum der Gruppe an Wirkung verlieren können, als die sozialen Sanktionsmechanismen an Wirkung einbüßen.

Die Gründung einer Sharing Group wird durch eine Vertrauensbeziehung zwischen den Akteuren begünstigt. Die Veräußerung der persönlichen Ressourcen zugunsten einer Ge-

meinschaft ist unwahrscheinlich, wenn keine Vertrauenspersonen genannt werden können, von denen man erwarten kann, daß sie die gemeinsamen Ressourcen nicht veruntreuen. Weil in der Gründungsphase einer Sharing Group keine unmittelbaren Belohnungen erwartet werden können, muß der Wert dieser zukünftigen Belohnungen am Gründungstag abdiskontiert werden. Einen wesentlichen Teil dieser Schätzung bilden die mit der Ressourcenzusammenlegung verbundenen Risiken. Weil es keine unmittelbare Reziprozität in dieser zeitlich ausgedehnten Leistungsbeziehung geben kann, müssen die Risiken durch sorgfältige Auswahl der Kooperationspartner minimiert werden. Die wirtschaftlichen Beziehungen erfordern eine Vertrauensgrundlage, die den sozialen Beziehungen der Akteure entstammt. Kennzeichnend für die soziale Interaktion ist, daß sie auf längerfristigen Verpflichtungen basiert und daher keine unmittelbare Reziprozität verlangt, dafür aber ein Vertrauen in die Interaktionspartner voraussetzt (vgl. Fox 1974, 362; Blau 1964, 91).

Wird dagegen angenommen, daß die Akteure, die sich zur wirtschaftlichen Zusammenarbeit entschließen, keine gemeinsamen Bezugspunkte außerhalb dieser Zusammenarbeit haben, also beliebig ersetzbare Marktteilnehmer ohne spezifische Identität sind, sind die Kosten der Entscheidungsbildung und Kontrolle wesentlich höher als unter durch soziale Interaktion verbundenen Akteuren. Das pure Eigeninteresse der neoklassischen wirtschaftlichen Akteure, die von jedem sozialen Kontakt losgelöst sind, bringt erhebliche Transaktionskosten hervor. Weil die anfänglichen Gründungskosten der Organisation hoch sind, wenn die Akteure keine existierenden Kommunikationskanäle zur Verfügung haben (vgl. Arrow 1982, 83), und weil das Vertrauen, das durch den sozialen Austausch generiert wird, nicht existiert, muß der antizipierte Nutzen entsprechend höher sein, um die höheren Gründungskosten kompensieren zu kön-

nen (vgl. Lindenberg 1982, 97, 100). Je höher die Transaktionskosten sind, umso kleiner sind die Gruppen, die tatsächlich gegründet werden und umso kleiner die Anzahl der Gruppen, die wegen der wirtschaftlichen Begrenzungen gegründet werden können (vgl. Lindenberg 1982, 98).

Die Bildung einer Sharing Group setzt die Möglichkeit der individuellen Ressourcenakkumulierung und Vorratshaltung voraus. Die Akteure müssen in der Lage sein, persönliche Ressourcen in einer Unternehmung zu investieren, von der sie erst in geraumer Zeit einen Nutzen erwarten können (vgl. v. Brentano 1980, 184). Je ärmer die potentiellen Mitglieder einer Sharing Group sind, umso wichtiger ist die Minimierung des Risikos - eine Erklärung dafür, warum es in Subsistenzwirtschaften kaum Kooperationschancen mit investiver Natur gibt, die Folgen des Machtmißbrauchs wären zu gravierend und das allgemeine Mißtrauen daher rational (vgl. Banfield 1958). Aus diesem Grunde ist es kaum möglich, daß in reinen Subsistenzwirtschaften wirtschaftliche Zusammenarbeit ohne äußere Hilfe entstehen könnte (vgl. Dorner & Kanel 1977, 8).

Über die Gründungssituation einer Sharing Group kann zusammenfassend festgestellt werden, daß je größer die neben der 'technischen' Ko-orientierung erforderliche soziokulturelle Homogenität der potentiellen Gruppenmitglieder ist, umso kleiner sind die Transaktionskosten der Gruppengründung und umso wahrscheinlicher ist es, daß diese Gruppe unter den gegebenen wirtschaftlichen Voraussetzungen gegründet wird. Die Sharing Groups entstehen nur unter bestimmten Ressourcen-Transaktionskosten-Kombinationen; zu arme Akteure sind auch bei minimalen Transaktionskosten nicht in der Lage, eine Sharing Group zu bilden. Weil das Teilen eine second-best-Lösung für die Akteure ist, wird die Gruppengründung ab einer fallspezifischen oberen Einkommensgrenze für die Akteure uninter-

essant (vgl. Lindenberg 1982, 95).

Eine bereits existierende wirtschaftliche Zusammenarbeitsorganisation wird mit anderen Problemen konfrontiert als die entstehende Gruppe. Während in der Gründungsphase die Koordination der Interessenten, also Kommunikation zwischen ihnen das Hauptproblem war, wird die existierende Organisation mit der Frage konfrontiert, wie jedes Mitglied der Organisation dazu gehalten werden kann, seinen vereinbarten Beitrag für die Organisation zu leisten und nicht mehr als die vereinbarte Gütermenge oder Entlohnung von der Organisation zu bekommen, um somit den Gesamtnutzen aus der Organisation für alle ihre Mitglieder zu maximieren.

Die wirtschaftliche Zusammenarbeit weist Eigenschaften eines Prisoners Dilemma - Spiels auf, weil die einzelnen Akteure durch die Nichteinhaltung der gemeinsam vereinbarten Regeln den eigenen Nutzen erhöhen können (vgl. Eschenburg 1971, 75; Boettcher 1974, 113). Die einzelnen Akteure können versuchen, das gemeinsam angeschaffte Gut wie z.B. ein Mähdrescher zu lange für sich selbst zu beanspruchen und gefährden dadurch die Gesamternte des Maschinenkollektivs. Die Aufrechterhaltung von Stabilität in einer kooperativen Organisation ist daher nicht selbsttragend, aus dem unmittelbaren individuellen Interesse der Akteure resultierend (vgl. Vanberg 1983, 28).

Wenn jedoch alle die beteiligten Akteure ein längerfristiges Interesse an den Produkten der Zusammenarbeit haben, und sich dessen bewußt sind, daß das diskretionäre Verhalten dieses Interesse gefährden kann, können sie bereit sein, sich kooperativ zu verhalten, und die Prisoners Dilemma - Situation kann gelöst werden (vgl. z.B. Schotter 1981, 25). In einer längerfristig bestehenden Organisation wird das Verhalten der Akteure durch einen Lernpro-

zeß modifiziert, indem sie Gelegenheit haben, das Verhalten ihrer Mitmenschen zu beobachten und sich auf dieses Verhalten zu adaptieren (vgl. Schotter 1981, 39). Diese Entwicklung trägt zur Entstehung von gemeinsamen Verhaltenserwartungen und -normen bei, die die Organisation aufrechthalten helfen. Insbesondere sind hier die Erwartungen über die Kosten-Nutzen-Relation des diskretionären Verhaltens von Bedeutung. Wenn diskretionäres Verhalten regelmäßig durch die Gruppe bestraft wird, verringert sich auch der dadurch erzielbare erwartete Nutzen.

Lindenberg (1982), 101 weist darauf hin, daß die Größe der Gruppe für die Entstehung dieser Normen von wesentlicher Bedeutung ist, er betrachtet die Entstehung von Normen als ein Resultat der informalen Kommunikation in der Gruppe. Die Voraussetzungen für diese Kommunikation sind in einer kleinen Gruppe zwar gut, die Gegenstände dieser Normen liegen aber oft außerhalb des Einflßbereichs der Gruppe - in dieser Situation werden wohl häufig die bereits existierenden Normen einer größeren Referenzgruppe übernommen. In großen Gruppen dagegen ist die informelle Kommunikation in der Gruppe nicht umfassend genug, um diese Normen zu generieren.

Wenn man annimmt, daß die Mitglieder einer Sharing Group wirtschaftliche Akteure mit keiner zusätzlichen - vorhergehenden oder entstehenden - sozialen Ko-orientierung sind, wirkt das eigennützige Verhalten der individuellen Akteure für die Gesamtorganisation transaktionskostenerhöhend. Die Kooperationsbereitschaft der einzelnen Akteure reicht nur bis zu der Grenze aus, wo sie von den anderen Organisationsmitgliedern leicht kontrollierbar ist und das abweichende Verhalten zum Ausschluß aus der Organisation oder ernsthafter Gefährdung der Zusammenarbeit führen könnte (vgl. Galeski 1977, 28).

Dieses Mindestmaß an Konformität, das die Existenz der Organisation garantiert, verlangt einen wesentlich geringeren Einsatz der Akteure als die volle Zusammenarbeit ohne Opportunismus. Obwohl die äußere Regeltreue gewährleistet wäre, würden z.B. Umweltveränderungen oder Lücken in der Regelbildung die Akteure dazu verleiten, kurzfristig den eigenen Vorteil in konkreten Bargainingsituationen und in der täglichen Arbeit zu suchen (vgl. Eschenburg 1977, 220). Ein interessantes Beispiel für dieses Verhalten sind die Streikformen, in denen die Produktivität einer Unternehmung oder die Effizienz einer Bürokratie durch sog. Dienst-nach-Vorschrift-Kampagnen vermindert wird. Verantwortungsbewußte Zusammenarbeit würde in den meisten Fällen persönliches Engagement und Wachsamkeit voraussetzen, die in Regeln nicht bindend definiert oder gar durchgesetzt werden können (vgl. allg. Etzioni 1968, 80; Blau & Scott 1962, 140).

Die subtilen Formen der Erwirtschaftung besonderer Vorteile aus den täglichen Transaktionen in der Organisation stellen eine Ausbeutung der Gemeinschaft durch die einzelnen Akteure dar. Durch kleinere Einsätze versuchen die Akteure, unbemerkt zu überproportionalen Erträgen zu kommen, um dadurch die eigene Kosten-Nutzen-Bilanz möglichst günstig zu gestalten. Weil dies nur gelingen kann, wenn alle anderen sich konform verhalten, was nicht angenommen werden kann, sind die Effizienzverluste insgesamt erheblich und das Gesamtergebnis bleibt an den insgesamt investierten Ressourcen gemessen suboptimal.

In einer Organisation, in der das Verhalten der Mitglieder opportunistisch ist, muß mit höheren internen Transaktionskosten und mit größerer Ineffizienz gerechnet werden als in solchen, in denen der eigene Nutzen der Organisationsmitglieder mit den Gruppenzielen gleichgerichtet ist. Die Regeln und Statuten müssen vollständiger sein, die

Überwachung der einzelnen Akteure verursacht höhere Kosten und die Entwicklung der Organisation oder die Übertragung von Innovationen ist schwieriger, weil die Informationskanäle störanfälliger sind (vgl. Hetzner 1979, 218).

Eine vollständige Normkonformität in einer wirtschaftlichen Organisation kann durch soziale Sanktionsmechanismen erreicht werden, die die wirtschaftlichen Anreize zum kooperativen Verhalten verstärken vermögen. Für die Entstehung dieser Anreize ist die soziale Homogenität der Gruppe und die daraus resultierende Identifikation mit ihr maßgebend. Die interne Loyalität einer sozialen Gruppe kann als erweiterter Egoismus interpretiert werden, die Sozialisation zur Konformität dient der Selbsterhaltung einer Sippe, einer sozialen Schicht oder einer Dorfgemeinschaft und somit der dazugehörigen Akteure (vgl. Hirschleifer 1982, 27; Coleman 1979, 80).

Auch hier ist es zwar für den individuellen Akteur rational, sich nur in dem Maße konform zu verhalten, bis seine Verstöße von der Gemeinschaft leicht verfolgt und bestraft werden können, der Sozialisationsprozeß der Gemeinschaft begünstigt jedoch die tatsächliche "Internalisierung" der Verhaltensnormen (vgl. Akerlof 1983, 56), weil das Verhalten der Akteure einen repetitiven Prozeß darstellt und sich feste Erwartungen über die Kosten der jeweiligen Verhaltensalternative bilden können. In sozialem Austausch ohne unmittelbare Reziprozität ist die Generierung von allgemeinem Vertrauen in den Tauschpartner innerhalb der Gruppe eine längerfristige Voraussetzung für diesen Austausch (vgl. Fox 1974, 364) und wird daher oft durch die Tradition der bereits existierenden Normen übermittelt.

Akerlof (1983) weist darauf hin, daß das Lehren von konformem Verhalten an die Kinder weniger Kosten verursacht, als das Lehren von der für das erfolgreiche diskretionäre

Verhalten notwendigen Scheinkonformität. Obwohl der Nutzen aus dem diskretionären Verhalten größer wäre, müssen von diesem Nutzen die Entdeckungswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens und die aufgrund der negativen Verhaltenserwartungen des Tauschpartners entstehenden Abschläge in den Tauschbedingungen substrahiert werden (vgl. Akerlof 1983, 56-57). Wenn das konforme Verhalten als ein allgemeines Verhaltensprinzip befestigt ist, wird es oft auch in neuen Situationen übertragen, wo es für den individuellen Akteur als unzweckmäßig betrachtet werden kann (ibid.). Auf einer solchen sozialen Grundlage kann u.U. auch eine wirtschaftliche Organisation entstehen, in der die sozialen Sanktionsmechanismen für umfassende Normkonformität und für Zielkongruenz sorgen können.

Das Vorhandensein dieser Zielkongruenz beeinflusst auch die subjektiven Kosten der notwendigen Veräußerung von Ressourcen und Verhaltenskontrolle und durch die sozialen Sanktionsmechanismen können die Entscheidungskosten und Überwachungskosten in der Organisation vermindert werden. Obwohl die Organisation aus Individuen mit eigenen Präferenzen und Zielen besteht, ermöglichen das gegenseitige Vertrauen und die gemeinsamen Wertvorstellungen der Akteure umfassende Kommunikation und Bildung von Verhaltenserwartungen, die die gemeinsame praktische Verwirklichung der individuellen Ziele begünstigen.

Die Entscheidungsbildung in einer Organisation mit demokratischen Entscheidungsregeln, die sich aus individuellen Akteuren ohne von den sozialen Austauschbeziehungen übertragbare Sanktionsmechanismen und Statusunterschiede zusammensetzt, wird mit zunehmender Gruppengröße sehr kostspielig. Die Anzahl der notwendigen Verhandlungspartner nimmt schnell zu und der Entscheidungsprozeß wird verlangsamt. Nimmt man an, daß nur einstimmige Entscheidungen durchgeführt werden, ist es u.U. möglich, daß sol-

che Einigkeit gar nicht erreicht wird, wenn die Präferenzen der Akteure durch soziale Interaktion nicht geformt werden können, und die gesamte Entscheidungsbildung in der Organisation wird lahmgelegt. Die immanente Verlangsamung des Entscheidungsprozesses beeinträchtigt in jedem Falle die wirtschaftliche Funktionsfähigkeit der Organisation (s. z.B. Mueller 1979).

Die Delegation der Entscheidungsbefugnisse kann in einer wachsenden demokratischen Organisation nicht vermieden werden, ohne sie wäre die Entscheidungsbildung zu kostenintensiv und würde u.U. die Existenz der Organisation gefährden. Die positive Seite dieser Delegierung sind die durch Spezialisierung und verkürzte Informationskanäle erfolgenden Effizienzgewinne sowie die Entlastung der Organisationsmitglieder und die daraus folgende Freisetzung der Ressourcen, insb. Zeit. Wie die Kosten des eventuellen diskretionären Verhaltens zu beurteilen sind, hängt sowohl von der Kontrollierbarkeit der Entscheidungsträger als auch von dem Ausmaß des allgemeinen Vertrauens in der Organisation ab (vgl. Eschenburg 1977a, 143-5).

Wenn die individuellen Zielvorstellungen an die Gruppe vermittelt werden können und in der Gruppe ein allgemeiner Konsens über die Methoden und Mittel der Zielverwirklichung und umfassendes Vertrauen herrschen, bedeutet die Veräußerung der eigenen Verhaltenskontrolle keinen konkreten Machtverlust für den individuellen Akteur, weil das Kollektiv zu gleichen Entscheidungen gelangen wird, die der Akteur selbst bevorzugt. Obwohl es unmöglich ist, mit Alleinverbrauch vergleichbare optimale Voraussetzungen für die Güterbenutzung eines jeden Akteurs zu generieren, wären die vereinbarten Verteilungsregeln eine ausreichende Garantie dafür, daß alle Akteure den als gerecht angesehenen Teil des gemeinsamen Gutes zur Verfügung hätten (vgl. Boettcher 1974, 70).

Die soziale Homogenität und eine durch ihr in die wirtschaftliche Organisation übertragene informale Statushierarchie in der formal demokratischen Gruppe vermindern auch die sonst sehr großen Entscheidungskosten dieser Organisationen. Die Entscheidungsträger der Gruppe entlasten die übrigen Akteure und erhöhen somit die allgemeine Wohlfahrt der Gruppe. Die Kosten der Entscheidungsbildung in der Organisation manifestieren sich jedoch dadurch, daß der Entscheidungsträger für die Ausübung dieser Tätigkeit belohnt werden muß, sei es durch soziales Ansehen oder materielle Vergütungen (vgl. Don 1977, 57). Diese Entscheidungsstruktur und die geringe negative Bewertung der Veräußerung der Ressourcen- und Verhaltenskontrolle kennzeichnet traditionelle Autoritätsstrukturen, wo die Akteure mit hohem Status legitime Macht über die Gruppe ausüben. Hier sind die Entscheidungsträger der Gruppe nicht repräsentativ für die Gruppe, sondern sie verfügen über höheres Wissen darüber, was für die Gruppe am besten ist (vgl. Røkholt 1982, 91).

Um den hohen Entscheidungskosten zu entgehen, müssen die Entscheidungsregeln und -verfahren modifiziert werden. Eine häufig verwendete Entscheidungsart in den genossenschaftlichen Organisationen sind Mehrheitsentscheidungen. Sie vereinfachen zwar die Entscheidungsbildung, sind aber stets für die überstimmte Minorität mit hohen Kosten verbunden. Darüber hinaus muß die Majorität überwachen, daß die Minderheit die Entscheidung tatsächlich akzeptiert und durchführt (vgl. Eschenburg 1977, 135-6).

In einer Organisation mit heterogenen Zielvorstellungen der Mitglieder wäre es möglich, die für die jeweiligen Akteure wichtigsten Ziele durch Stimmentausch (logrolling) zu erreichen (vgl. Buchanan & Tullock 1962, 131; s.a. z.B. Coleman 1973). Der Tausch wird jedoch von dem fehlenden sozialen Kontext beeinträchtigt, weil dadurch die Koali-

tionsbildung unter den Akteuren erschwert und die Kosten des Tauschvorgangs erhöht werden. Bei geheimen Wahlen sind die Akteure nicht in der Lage, das Wahlverhalten ihrer Gegenspieler zu kontrollieren. Für die Institutionalisierung des Stimmentausches und die Sanktionierung der Vertragsbrüche, die notwendig sind, um den Stimmentausch zu ermöglichen, wäre die Koalitionsbildung unter den Akteuren förderlich (vgl. Raub & Voss 1981, 181), längerfristig rationales Verhalten setzt hier einen Sozialisationsprozeß voraus. Wenn die Kontrolle nicht kostenlos ist, setzt die Entstehung von längerfristigen Tauschbeziehungen soziale Interaktion unter Akteuren mit spezifischer Identität voraus (ibid.), welches die Vertrauensbildung unter den Akteuren begünstigt (vgl. Fox 1974, 33) und die Funktionsfähigkeit des Stimmentausches dadurch erhöht.

Wenn die Tätigkeiten der Akteure als Agenten einer Organisation erhebliche Freiräume benötigen, um effizient durchgeführt zu werden, wie das bei den Managern der Fall ist, sind die Überwachungskosten groß. Wenn die Residualbeteiligung als Anreiz für die Akteure ausgeschlossen ist, wie gerade in den Genossenschaften, und die Kontrolle über den Markt erschwert ist, gewinnt die Schaffung von sozialen Sanktionsmechanismen in der Organisation an Bedeutung. (Auch die konventionellen Unternehmungen neigen dazu, die Führungskräfte als Gesamtpersönlichkeiten zu integrieren (vgl. Kanter 1977), um das trotz Erfolgsbeteiligung auftretende diskretionäre Verhalten einzudämmen und um diese wichtigen Mitarbeiter zum kreativen und opferbereiten Einsatz zu motivieren).

Die Abschaffung der entstehenden Freiräume durch vermehrte Kontrolle würde die Vorteile der Entscheidungsdelegation im wesentlichen rückgängig machen (vgl. Boettcher 1974, 135). Abgesehen davon, daß kein einzelner Akteur den Anreiz zur intensiven Kontrolle ohne entsprechende

Residualrechte hätte, würde die vollständige Kontrollierbarkeit vollständige Meßbarkeit voraussetzen, was wiederum die Organisation äußerst inflexibel und adaptionsunfähig machen würde. Mit einem bestimmten diskretionären Potential muß sich jede Organisation abfinden, die wirtschaftliche und soziale Anreizstruktur sind für den genauen Umfang und die Folgen dieser Diskretion maßgebend.

Zwei extreme Konstellationen, feste soziale Hierarchie mit unwidersprochener und legitimierter autoritärer Entscheidungsbildung und der vollkommene Markt mit austauschbaren Akteuren stellen das Minimum und das Maximum des jeweiligen Transaktionskostenaufkommens in der Sharing Group c.p. dar. Ein einzelner Akteur, der das absolute Vertrauen der Gruppe genießt und die Entscheidungsbefugnisse sogar weiter delegieren kann (vgl. Zablocki 1980, 124), minimiert sowohl die Entscheidungskosten als auch die Überwachungskosten in der Gruppe. Die vollständige Demokratie mit hohem gegenseitigem Vertrauen und ohne strategisches Verhalten, leidet an hohen Entscheidungskosten, obwohl die Überwachungskosten gering wären (vgl. Ridder 1979, 258). Die Zusammenarbeit individualistischer Marktakteure mit möglichst hoher Entscheidungsteilnahme aller Beteiligten führt ebenso zu hohen Entscheidungskosten, deren Ökonomisierung aufgrund des opportunistischen Verhaltens durch steigende Überwachungskosten rückgängig gemacht werden kann.

Zusammenfassend kann sowohl über die Entstehung von Organisationen für gemeinsame Güterbenutzung als auch über die Funktionsfähigkeit dieser Organisationen festgestellt werden, daß diese beide von der sozialen Homogenität der beteiligten Akteure begünstigt werden.

Jede Veränderung in der wirtschaftlichen Anreizstruktur, in den sozialen Beziehungen der Organisationsmitglieder

zueinander oder in der formalen Organisationsstruktur kann die internen Normen und das diskretionäre Potential in der Organisation beeinflussen. Nimmt man an, daß längerfristige Zusammenarbeit auch ohne vorherige soziale Interaktion durch die informale Kommunikation in der Organisation zu einer allmählichen Entstehung von Verhaltensnormen führen kann, wobei das eigennützige Verhalten der Akteure durch einen Lernprozeß modifiziert wird, pendelt sich das allgemeine Ausmaß des diskretionären Verhaltens auf ein für die jeweilige Anreizstruktur spezifisches Niveau ein.

Die Veränderungen in der organisationsinternen sozialen und wirtschaftlichen Anreizstruktur, die z.B. durch das Wachstum der Mitgliederschaft oder durch ihre veränderte Zusammensetzung ausgelöst werden können, verändern auch die organisationsinternen Entscheidungs- und Überwachungskosten und können daher einen spürbaren Einfluß auf die allgemeine Produktivität der Organisation ausüben. Im nächsten Kapitel wird der wachstumsbedingte Wandel in den Genossenschaften unter diesen Gesichtspunkten analysiert.

2. WACHSTUM UND WANDEL DER GENOSSENSCHAFTEN

In diesem Kapitel wird der Versuch unternommen, die durch das Wachstum einer Genossenschaft herbeigeführten Veränderungen im Verhalten ihrer Mitglieder nicht nur durch die zunehmende Größe der Organisation, sondern durch die veränderten Eigenschaften der Mitgliederschaft und durch die wachsenden gemeinsamen Ressourcen zu erklären. Der erste Teil des Kapitels befaßt sich mit der Gründungssituation einer Genossenschaft und ihren charakteristischen Merkmalen und Voraussetzungen, hier werden auch die für eine genossenschaftliche Organisation typischen Transaktionskosten diskutiert. Im zweiten Teil werden die wirtschaftlichen Konsequenzen des Wachstums erörtert und der dritte Abschnitt ist den wachstumsbedingten Änderungen in der Genossenschaftsorganisation gewidmet. Der vierte Abschnitt analysiert schließlich die veränderte Gesamtsituation der Mitglieder in einer großen Genossenschaft.

2.1. Die Genossenschaftsgründung und die Eigenschaften der genossenschaftlichen Transaktionsbeziehungen

2.1.1. Die Entstehungskonstellation einer Genossenschaft

Der Ursprung der Genossenschaftsbewegung hat in vielen Ländern seine Wurzeln in der Tradition bäuerlicher Zusammenarbeit bei Hausbau, Fischfang und Ernte u. dgl. (vgl. Laurinkari 1980, 10, 11). Zu einer organisierten Bewegung wurde sie aber erst durch die Industrialisierung. Weil die Möglichkeit zur Lebensmitteleigenproduktion durch die Verstädterung für breite Bevölkerungsteile nicht mehr gegeben war und die Händler oft qualitativ minderwertige oder zu teure Ware anboten, wurden die Konsumgenossenschaften als Weg zur Unabhängigkeit und besseren Versorgung gesehen (vgl. Weuster 1980, 484 passim.).

Das zweite Hauptgebiet der Genossenschaftsbewegung, die Landwirtschaft, erlebte auch mit der Zunahme der Produktion für Zwecke des Tausches und mit der Technisierung wesentliche Strukturveränderungen. Es entstanden gemeinsame Mühlen und Dreschscheunen, mit zunehmenden Transportmöglichkeiten wurden z.B. Milch- und Fleischveredelung für den Verkauf sinnvoll, es entstanden Käsereien und Schlachtereien, zu deren Aufgabengebiet auch der Absatz dieser Produkte gehören konnte. Die Entwicklung von Landwirtschaftsmaschinen öffnete einen weiteren Weg für die Vergenossenschaftung, weil die neuen Maschinen für die kleineren Bauern unerschwinglich waren.

Bei den landwirtschaftlichen und den Konsumgenossenschaften handelte es sich fast immer um Teilgenossenschaften, deren Mitgliedern nur bestimmte Funktionen gemeinsam waren, vollständige Zusammenlegung der Produktionsressourcen kam kaum vor (vgl. Galeski 1977, 28, 46). Die Genossenschaften, in denen die Ressourcen der Mitglieder zu einer einzigen, gemeinsamen Produktionseinheit vereint worden sind, haben meistens ideologische Gründe als Hauptsporn der Zusammenarbeit. Der Weg von einer alten russischen Dorfgemeinschaft mit gemeinsamem Weideland und ähnlichen Gemeinschaftseinrichtungen zu einer Kolchose war z.B. bemerkenswert lang (vgl. Wädekin 1977, 104).

Die industriellen oder handwerklichen Produktionsgenossenschaften in ihrer totalen, integrierten Form sind unter sehr unterschiedlichen Anfangsbedingungen entstanden. Es gibt Betriebe, die nach einem Konkurs von den Arbeitern übernommen worden sind, einzelne aufgeklärte Arbeitgeber, die die Unternehmung den Arbeitnehmern vermacht oder stufenweise übertragen haben, Verstaatlichungen sowie solche Produktionsgenossenschaften, die von Anfang an von ihren Mitgliedern aufgebaut worden sind (vgl. Oakeshott 1978). Die letztgenannten nehmen eine besondere

Stellung unter den Produktionsgenossenschaften ein. In den drei ersten Fällen ist eine anfängliche Kapitalausrüstung zumindest zum Teil gegeben, aber die von den Mitgliedern aufgebauten Genossenschaften müssen genauso wie die landwirtschaftlichen Maschinen- oder Absatzgenossenschaften von den Mitgliedern mit erheblichen Eigenkapitalanteilen vorfinanziert werden. Diese Eigenfinanzierung ist für die Motivation der Genossen von erheblicher Bedeutung, weil sie die Produktion auf eigenes Risiko ausüben (vgl. Oakeshott 1978, 59 ,85). Die Anfangskonstellation einer Genossenschaft kann nach Galeski (1977, 7-9) folgende vier Formen annehmen:

1. Kollektive mit einem ideologischen Hintergrund. Diese Kollektive weisen eine Ziel- und Wertkongruenz der Mitglieder auf, wobei meistens andere als wirtschaftliche Ziele die Hauptziele dieser Zusammenarbeit darstellen. Diese Kollektive sind oft sog. Vollgenossenschaften und können auch die Form von totalen Institutionen wie allesumfassende Kommunen annehmen. Bedingt durch die besondere Zielsetzung dieser Organisationen werden sie hier nur insofern berücksichtigt, als über sie generellere Aussagen gemacht werden können.

2. Kollektive, die durch die Enteignung von feudalem Landbesitz entstanden sind. Ähnlich in der Entstehung sind die industriellen Produktionsgenossenschaften, die aus einem Unternehmenskonkurs u. dgl. entstanden sind. Die Mitglieder dieser Kollektive haben kaum Vorstellungen von Privatbesitz von Produktionsmitteln und fügen sich daher gut der Genossenschaft. Andererseits sind sie aber kaum in der Lage, an der tatsächlichen Entscheidungsbildung teilzunehmen und sind auf externes Management angewiesen (vgl. Oakeshott 1978, 25).

3. Durch den Staat organisierte Kollektive. Die Hauptauf-

gabe dieser Zusammenschlüsse ist in erster Linie in der gesamtwirtschaftlichen Mobilisierung und Allokation von Ressourcen zu sehen. Dies manifestiert sich z.B. in dem Ressourcentransfer von der Landwirtschaft in die Industrie in der Sowjetunion oder in den allgemeinen sozialen und Entwicklungszielen der Zusammenarbeit in den afrikanischen Ländern. Typisch ist jedoch der Aspekt, daß die erwünschte Entwicklung kontrolliert wird und zu große Autonomie der Genossenschaften als eine Gefahr angesehen wird (vgl. Ellman 1977, 244). Diese Genossenschaften entsprechen nicht dem Kriterium des freiwilligen Zutritts und sie sind nicht aus den wirtschaftlichen Zielen ihrer Mitglieder, sondern aus gesellschaftspolitischen Überlegungen entstanden. Auch diese Kategorie wird nur am Rande behandelt.

4. Genossenschaften, die von selbständigen Produzenten geschaffen worden sind. Der Zweck dieser Zusammenschlüsse ist die Erlangung von Markt- oder Technologievorteilen, und diese sind in den westlichen Ländern am häufigsten zu treffen. Charakteristisch für diese Genossenschaften ist, daß nur bestimmte Funktionen gemeinsam betrieben werden, die Mitglieder betrachten sich als private Unternehmer. Diese Kategorie liegt dem größten Teil der theoretischen Genossenschaftsliteratur zugrunde. Die Organisation wird in der Literatur meistens als eine reine wirtschaftliche Organisation aufgefaßt, deren Mitglieder sich wie der idealtypische homo oeconomicus verhalten.

Diese Typologisierung hebt einige Dimensionen der Kooperativbildung hervor, die als kontinuierliche Dimensionen der Zusammenarbeitsformen und nicht als alleinige Eigenschaften von bestimmten Kollektiven zu betrachten sind. Diese Dimensionen sind die ideologische und wirtschaftliche Zielsetzung dieser Organisationen, der Umfang der Leistungsbeziehungen in ihnen sowie die äußere Autonomie

dieser Organisationen. Es kann z.B. behauptet werden, daß die Kollektive der zweiten Kategorie sehr oft eine Vorstufe der vierten sind, weil die zunehmende Erfahrung der Mitglieder den Wunsch von selbständigen Produktionseinheiten aufkommen läßt, diese Entwicklung war z.B. im Portugal der siebziger Jahre zu beobachten. Auch die Bedeutung der ideologischen und wirtschaftlichen Komponente in der Genossenschaft ist von ihrer Entwicklungsstufe abhängig, und in dieser Hinsicht ist es vorstellbar, daß diese vier Kategorien auch die Entwicklungsstufen einer einzigen Organisation darstellen könnten.

Die Genossenschaften, die nicht im Rahmen einer gegebenen Produktionsanlage und Belegschaft entstanden sind, haben ihren Initiator und Ursprung meistens in einzelnen Persönlichkeiten oder in einer sehr kleinen Gruppe (vgl. v. Brentano 1980, 248), und es ist insofern inkorrekt, die bekannten Probleme der großen Gruppe in diese Anfangsphase einzuführen, diese Probleme werden vielmehr im Laufe des Wachstums dieser Organisationen aktuell (s.a. Faust 1958, passim).

Die Initiatoren der Genossenschaften, wie die Weber von Rochdale oder die von Genossenschaftsgeist beseelten Bürger wie Raiffeisen, Alkio oder Schulze-Delitzsch gaben oft den entscheidenden Anstoß für die Gründung dieser Organisationen (vgl. Laurinkari 1980, 13). Die Rolle des Initiators ist oft von leitenden Persönlichkeiten aus der Gewerkschaftsbewegung, von Lehrern, Geistlichen oder gelegentlich auch von Großbauern und Industriellen übernommen worden, von Akteuren, die nicht auf die wirtschaftlichen Erträge der Genossenschaft angewiesen waren (vgl. Thomas & Logan 1982, 14). Der individuelle Nutzen dieser Akteure bestand vielmehr aus erhöhtem sozialen Status und gesellschaftlicher Macht, die die Gründung einer gemeinnützigen Organisation ihren Initiatoren bringen könnte (s. Michels 1925).

Obwohl es auch autonome Genossenschaften gibt, wie z.B. diejenige von Rochdale, kommt es sehr häufig vor, daß die Genossenschaften 'von oben' gegründet worden sind. Einige Gesellschaftsphilosophen und Politiker betrachteten die Genossenschaften als ein nützliches Instrument zur gesellschaftlichen Stabilisierung in der allgemeinen Umbruchphase des vorigen Jahrhunderts, andere wiederum waren aus purem Idealismus an der Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Minderbemittelten interessiert (vgl. Laurinkari 1980, 11, 12). Die Übertragung der genossenschaftlichen Ideen wurde von der allmählich ansteigenden Volksbildung begünstigt, gerade Lehrer waren wichtige Innovationsträger.

Der Grund dafür, warum sehr viele Genossenschaften einen Initiator gebraucht haben, der kein Eigeninteresse an dem Produkt dieser Genossenschaft hat, liegt in der Minimierung der Risiken der Ressourcenzusammenlegung. Typischerweise sind die Genossenschaftsväter Persönlichkeiten mit hohem gesellschaftlichen Ansehen und hoher Vertrauenswürdigkeit gewesen. Darüber hinaus sind sie in der Lage gewesen, das erforderliche Startkapital sowohl aus eigenen Mitteln als auch durch bessere Beziehungen zum wohlhabenden Teil der Bevölkerung aufzustocken. In der Gründungsphase des finnischen genossenschaftlichen Bankwesens waren z.B. die Hälfte der Genossenschaftskassenmitglieder Stadtbewohner, die die Kassen aus ideologischen Gründen unterstützten (vgl. Laurinkari 1980, 12). Darüber hinaus waren die Pfarreien, Schulen usw. eher in der Lage, den Genossenschaften für die Anfangsphase Räumlichkeiten, Gesetzkunde und Buchhaltungskenntnisse anzubieten. Die Übergabe der Kontrolle über die eigenen Ressourcen an eine Persönlichkeit, die auch in sonstigen Lebensbereichen einen erheblichen meinungsbildenden Einfluß ausübt sowie soziale Sanktionen auslösen kann, vermindert die risikobedingten Transaktionskosten bei der Genossenschaftsgrün-

dung, weil opportunistisches Verhalten unwahrscheinlich ist.

Die Genossenschaften, die nicht 'von oben', d.h. durch höher gestellte Bezugspersonen in dem gleichen sozialen Netzwerk gegründet worden sind, oder keine autonomen, durch die Peer Group entstandene Organisationen sind, sind oft 'von außen' gegründet worden. Zu diesen Kooperativen zählen z.B. die sowjetischen Kolchosen, viele Umsiedlungsprogramme in der dritten Welt, wie Ujamaa in Tanzania, oder die jugoslawischen Unternehmen. Die Initiatoren dieser Genossenschaften entstammen von außerhalb der eigentlichen Mitgliedergruppe der Genossenschaft und die gesamtgesellschaftlichen Stabilisierungsziele kommen deutlicher zum Vorschein als in den 'von oben' gegründeten Genossenschaften (vgl. Dörner & Kanel 1977, 3).

Die Initiative zur Genossenschaftsgründung von außen und die darauffolgende Überzeugungsarbeit haben zwar die Gründung einer Genossenschaft zur Folge, innerhalb der Organisation kann aber kaum der Zwiespalt zwischen 'we' und 'they' vermieden werden. Die Mitglieder identifizieren sich nicht mit der Genossenschaft, und das Management das in diesen Fällen mit äußerer Unterstützung ins Amt gesetzt wird, genießt nicht das Vertrauen der Mitglieder (vgl. Cliffe & Cunningham 1973, 133-6). Wenn die Mitglieder in diesen Organisationen das subjektive Gefühl haben, daß sie keine Kontrolle über die Organisation ausüben können und ihre Vorauszahlungen aus dem gemeinsamen Ertrag lediglich als Lohn betrachten, ist es selbstverständlich, daß das Verhalten dieser Genossenschaftler nicht wesentlich von dem der Arbeitnehmer in den konventionellen Unternehmen abweicht. Als ein implizites Zugeständnis an diese Tatsache können die überall existierenden Landparzellen für die Eigenbedarfsproduktion betrachtet werden, die z.B. in der Sowjetunion gar nicht beabsichtigt waren. Typischerweise

werden auf diesen Privatflächen Produkte angebaut, deren Erzeugung besondere Anforderungen an die Qualität des Arbeitseinsatzes stellt (vgl. Wädekin 1977, 102).

Diese Genossenschaften weisen i.d.R. geringere Produktivität und schlechtere Arbeitsdisziplin auf als die konventionellen kapitalistischen Unternehmen. Bedingt durch die Verteilung der Residuumsrechte hat das Management keinen Anreiz, für die Produktivität zu sorgen, und die Mitgliederschaft betrachtet ihre Besitzerrolle als rein theoretisch, ohne jegliche praktische Bedeutung (vgl. Miller 1977, 172-4). Die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft wird auch dadurch erheblich geschwächt, daß die Produktionsressourcen meistens entweder vom Staat zur Verfügung gestellt werden oder von ihren früheren Eigentümern konfisziert und zwangsweise zusammengelegt worden sind. Entweder handelt es sich um fremde Ressourcen, von denen man am besten profitiert, wenn man versucht, möglichst viel von ihnen an sich zu ziehen, oder um ehemalige eigene Ressourcen, deren Pflege sinnlos wird, wenn diese nur die anderen begünstigt (vgl. Reed 1977, 377). Eine Genossenschaft mit geringem oder unfreiwilligem Eigenkapitaleinsatz ist nicht in der Lage, die nötige Verantwortung hervorzurufen (vgl. Oakeshott 1980, 54), weil die eventuellen Verluste nicht als eigene Verluste perzipiert werden.

Diese Phänomene, die in den für politische Zwecke organisierten Genossenschaften häufig zu Tage zu treten scheinen, haben ihre Parallele auch in den westlichen Teilgenossenschaften und sie haben mehrere Produktionsgenossenschaften ruinieren können (vgl. Oakeshott 1978, 243). Insbesondere ist die Akzeptanz eines ausreichend starken Managements in den Genossenschaften schwach entwickelt gewesen und die Regeln der Genossenschaft sind oft nicht verständlich für die gesamte Mitgliederschaft gewesen,

welches die Legitimität der genossenschaftlichen Zielverwirklichung untergraben hat (vgl. Oakehott 1978, 8).

Wie im Abschnitt 1.4. besprochen, spielen die sozialen und ideologischen Ressourcen der potentiellen Organisationsmitglieder für die Entstehung wirtschaftlicher Kooperation eine erhebliche Rolle. In der Anfangsphase einer Genossenschaft steht eine kleine Gruppe oder ein einzelner Akteur, die/der ihre/seine Ziele nicht isoliert verwirklichen kann. Um die Zusammenarbeit zu ermöglichen, bedarf es einer anfänglichen Ressourcenzusammenlegung, die ohne Vertrauen zu den Initiatoren kaum erreichbar wäre. Der Ursprung dieses Vertrauens liegt in dem gemeinsamen sozialen Kontext oder der Homogenität der prospektiven Mitglieder und Initiatoren. Aufgrund dieser Homogenität kann die Unsicherheit in der anfänglichen Mitgliederakquisition und Regelbildung reduziert werden, die Transaktionskosten der Organisationsbildung werden durch den Einsatz der sozialen Ressourcen der Akteure verringert.

In dieser Hinsicht dominieren die Eigenschaften der ideologisch ausgerichteten Genossenschaften in dieser Phase der Zusammenarbeit, weil die Genossenschaften oft erhebliche zusätzliche Ressourcen aus der sozialen Homogenität und Wertkongruenz ihrer Mitglieder schöpfen können.

Weil diese soziale Anreizstruktur in dem überschaubaren Rahmen einer kleinen Genossenschaft durchaus ausreichend sein kann, birgt sie auch Gefahren in sich. Bedingt durch die normativen Verhaltensvorstellungen der Genossenschaftsgründer ist es möglich, daß der Regelbildung und der Organisationsstruktur nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die später notwendig werdenden institutionalisierten Kontrollmechanismen werden nicht von Anfang an festgelegt, und dies kann zu späteren Problemsituationen führen.

Die modernen Großgenossenschaften wiederum nähern sich aus der Sicht ihrer Mitglieder der Kategorie 3., nicht weil ihre offizielle Zielsetzung sich verändert hätte, sondern weil sich ihre Mitglieder zunehmend entmachteten fühlen und die Zielverwirklichung der Organisation und ihren Agenten sich von den Zielvorstellungen der Mitglieder losgelöst hat. Auch die Freiwilligkeit der Organisationszugehörigkeit ist oft relativ geworden, wenn diese Organisationen eine herausragende Marktposition ausgebaut haben, die die Mitglieder effektiv an die Organisation binden kann.

Im nächsten Abschnitt werden die Genossenschaften aus der Sicht des Transaktionskostenansatzes dargestellt und die für diese Organisationsstruktur charakteristischen Transaktionskosten offengelegt.

2.1.2. Die Transaktionskosten in den Genossenschaften

Im folgenden werden die genossenschaftlichen Organisationen daraufhin untersucht, wie die Transaktionen in ihnen in Bezug auf Unsicherheit, Spezifizität und Kontinuität zu charakterisieren sind, und welche Konsequenzen die Eigenschaften der genossenschaftsinternen Transaktionen für die Entstehung der unterschiedlichen Arten von Transaktionskosten haben.

Die Bedeutung der Häufigkeit bzw. Kontinuität in den genossenschaftlichen Transaktionsbeziehungen ist offensichtlich. Es handelt sich um eine organisierte Form der Zusammenarbeit, die längerfristig angelegt ist. Die Bedeutung der Kontinuität und häufig auftretenden Transaktionen ist aus mehreren Gründen transaktionskostenvermindernd. Der Wunsch nach Kontinuität in der Transaktionsbeziehung verhindert offensichtliche Verstöße gegen die akzeptierten

Regeln (vgl. Williamson 1979, 243; s. auch Schotter 1981, 55). Hier verlagert sich das opportunistische Verhalten in die schwerlich meßbaren Bestandteile der Zusammenarbeit, zu denen z.B. Entscheidungsbildung gehört. Der Kontinuitätswunsch funktioniert als eine Qualitätsrestriktion für die Kooperationspartner, weil offensichtlicher Mißbrauch der Mitgliedschaft zum Ausschluß aus der Genossenschaft führen kann. Die Häufigkeit von gleichartigen Transaktionen ermöglicht die Bildung von Regeln für diese Transaktionen und vereinfacht somit die Entscheidungsbildung, was die Entscheidungskosten reduziert.

Die Bedeutung der Ressourcenspezifität, insbesondere für die eingesetzten Humanressourcen, ist in den Genossenschaften oft erheblich. Die Genossenschaften werden gegründet, um Arbeitsplätze zu schaffen oder um Leistungen für die Unterstützung der Berufsausübung zu erhalten (vgl. Eschenburg 1971, 11). Sie unterstützen Tätigkeiten, die für die Mitglieder spezifisch sind, und sind zumindest anfangs auf einen bestimmten Mitgliederkreis zugeschnitten. Die Akteure haben die Genossenschaft als Kooperationsform gewählt, weil ihre Kapitalausstattung es nicht erlaubt, selbständig zu werden; die Genossenschaften sind meistens aus Knappheit entstanden (vgl. Laurinkari 1981, 95). Daraus kann man schließen, daß den Genossenschaftsmitgliedern keine oder nur wenige alternative Organisationen zur Verfügung stehen, da die Mitglieder die Gründungskosten einer Organisation übernommen haben. Aus der Gründungskonstellation einer Genossenschaft geht hervor, daß es sich um eine spezifische Investition seitens der Genossenschaftsmitglieder handelt, sehr deutlich sieht man dies in den landwirtschaftlichen Genossenschaften, wo wegen der Immobilität der Produktionsfaktoren eine erhebliche Spezifität in der Beziehung zu einer bestimmten Organisation gegeben ist.

Für die Genossenschaft als Organisation mit bestimmter Leistungspalette ist es dagegen nicht von Bedeutung, wer diese Leistungen beansprucht. Die beiderseitige Abhängigkeit ist am ehesten noch in den Produktionsgenossenschaften gegeben, wo die gleichen learning-by-doing-Prozesse stattfinden wie in konventionellen Unternehmen.

Die spezifische Beziehung der Mitglieder zu einer Unternehmung ist hier von besonderem Interesse, weil sie das Vorhandensein von potentiellen alternativen Organisationen beeinflusst. Je größer die Idiosynkrasie in der Tätigkeit eines Akteurs ist, umso schwieriger wird es für ihn, diese Tätigkeit zu wechseln und umso mehr ist er auf die bestimmte Organisation angewiesen (vgl. Cable & FitzRoy 1979, 102).

Die Bedeutung der Ressourcenspezifität und die asymmetrische Verteilung ihrer Folgen zwischen den einzelnen Mitgliedern einer Genossenschaft und dem kooperativen Akteur Genossenschaft ist die grundlegend verhaltensbestimmende Eigenschaft der genossenschaftlichen Transaktionsbeziehungen, weil sie die Kosten der unterschiedlichen Handlungsalternativen der Genossenschaftsmitglieder weitgehend bestimmen kann.

Aufgrund dieser Asymmetrie in der Ressourcenspezifität kommt den organisationsinternen Einflußmöglichkeiten der Mitglieder gerade in den Genossenschaften eine besondere Bedeutung zu, weil das Verlassen der Organisation erschwert ist (vgl. Wippler 1982, 56; Coleman 1979, 65). Die Kontinuität der genossenschaftlichen Transaktionsbeziehungen wird durch ihre Spezifität verstärkt. Sie erlaubt zwar Kostenersparnisse wegen der Häufigkeit der gleichartigen Transaktionen, ist aber gleichzeitig ein Ausdruck der Abhängigkeit der Mitglieder von der Organisation.

Bei der Unsicherheit müssen die Wirkungen von umweltbedingten Unsicherheiten und von Unsicherheiten, die aus dem strategischen Verhalten der Akteure resultieren, voneinander getrennt gesehen werden. Weil die Umweltinformation für die Akteure nicht kostenlos ist und diese Umwelt sich auf unvorhersehbare Weise verändern kann, schließen sich die Akteure zusammen, um die Informationskosten des einzelnen zu vermindern (vgl. Schotter 1981, 147; Lee 1982, 24). Die Organisationsbildung erhöht die Markttransparenz, weil die Zahl der selbständigen Marktakteure sich dadurch vermindert und weil feste Erwartungen bezüglich des Verhaltens anderer Organisationsmitglieder gebildet werden können. Darüber hinaus erleichtert die Zusammenarbeit die Risikostreuung der Produktion, weil die größere Gesamtmasse Lagerhaltung ermöglicht und das Anpassungsvermögen der wirtschaftlichen Einheit erhöht (vgl. Lee 1982, 25).

Für die verhaltensbedingten Unsicherheiten und von diesen verursachten Kosten hat die Bildung einer Genossenschaft zweierlei Konsequenzen. Die Bildung einer Organisation reduziert zwar die Kosten dieser Unsicherheiten, weil die gegenseitige Kontrolle der Akteure erleichtert wird und weil die Kontinuität der Beziehung ein Mindestmaß an Konformität garantiert, andererseits werden aber die Organisationsmitglieder innerhalb der Organisation mit neuartigem Opportunismus konfrontiert.

Wenn die Zielvorstellungen und Interessen der Organisationsmitglieder gleichgerichtet sind, ist jedes einzelne Mitglied am besten bedient, wenn es die anderen für sich arbeiten läßt, wenn sein Ertrag aus der Kooperation durch den Gesamtertrag der Gruppe und nicht durch seinen persönlichen Einsatz definiert wird. Ähnliches gilt auch für die Entscheidungsbildung in der demokratischen Organisation; wenn die Wahrnehmung seiner Interessen in der Orga-

nisation sicher erscheint, weil alle anderen Mitglieder ähnliche Interessen haben, kann er seine persönlichen Transaktionskosten dadurch reduzieren, daß er an dieser Entscheidungsbildung gar nicht teilnimmt (vgl. Coleman 1981, 66).

Während die gesamten Entscheidungskosten in der Organisation durch diese geringe Teilnahme der Mitglieder an der Entscheidungsbildung durch die vorhandene Interessenshomogenität reduziert werden können, ruft die Tendenz zur Drückebergerei seitens der individuellen Akteure erhebliche Überwachungskosten hervor. Insbesondere in einer großen Gruppe, wo der Beitrag des einzelnen nur eine marginale Bedeutung für das Gesamtergebnis hat, und die Akteure unabhängig von den anderen zu handeln glauben, kann dieses Gesamtergebnis wesentlich verschlechtert werden (vgl. Eschenburg 1971, 62; Olson 1968, 8).

Für die einzelnen Arten von Transaktionskosten - für die Such-, Informations-, Verhandlungs-, Vertrags- und Überwachungskosten - hat eine Genossenschaftsorganisation u.a. folgende allgemeine Konsequenzen: Eine bereits existierende Genossenschaft vermindert die Suchkosten der prospektiven neuen Mitglieder nach geeigneten Kooperationspartnern. In der Gründungsphase dagegen müssen erhebliche Such- und Informationskosten überwunden werden, die dann von den Kosten der Verhandlungen und Regelbildung gefolgt werden (vgl. v. Brentano 1980, 247). Wenn die Genossenschaft errichtet worden ist, reduzieren sich diese Kosten, weil die Verträge zwischen der Genossenschaft und den einzelnen Mitgliedern jeweils gleich sind und nur zwischen diesen zwei Parteien abgeschlossen werden.

Bedingt durch die Organisationsform und das demokratische Entscheidungssystem in den Genossenschaften sind die Entscheidungskosten hoch. Diese Entscheidungskosten werden

durch Regelbildung ökonomisiert. Es werden Regeln für die häufig auftretenden Entscheidungen geschaffen und diese dann an einzelne Entscheidungsträger delegiert. Mit der Größe der Genossenschaft wächst der Bedarf der Entscheidungsdelegierung, weil ohne sie die Entscheidungskosten rapide wachsen würden (s. z.B. Mueller 1979). Die Ökonomisierung der Entscheidungskosten erhöht die Überwachungskosten, weil Entscheidungen zunehmend von Agenten wahrgenommen werden (s. z.B. Jensen & Meckling 1976). Das Wachstum dieser Kosten ist umso höher, je komplizierter die Tätigkeiten der Genossenschaftsmitglieder und Organisation sind und je mehr Unsicherheit bezüglich des Verhaltens dieser Akteure und der Umwelt besteht (vgl. Eschenburg 1977, 89).

Der interessante Unterschied zwischen den Entscheidungskosten und den Überwachungskosten in einer Organisation mit vielen Residualberechtigten liegt darin, daß die Entscheidungskosten von der Organisation als Kollektiv getragen werden müssen, weil sie unmittelbar die Durchführung der konkreten Aufgaben der Organisation beeinflussen. Die Überwachungskosten dagegen werden von den Akteuren einzeln getragen, weil das Residuumsrecht in diesen Organisationen nicht auf einen zentralen Akteur konzentriert ist. Durch die Ökonomisierung der Entscheidungsbildung in der Gesamtorganisation werden die Folgekosten dieser Entscheidungskosten in Form von Überwachungskosten auf die einzelnen Mitglieder abgewälzt, der Nutzen dieser Überwachung kommt wiederum dem ganzen Kollektiv zugute.

Die Kosten der verhaltensbedingten Unsicherheit und opportunistischen Verhaltens können durch die Zergliederung der Arbeitsabläufe in meßbaren Vorgängen und durch die dadurch erreichbare Entlohnung der Akteure nur nach ihren eigenen Leistungen reduziert werden (vgl. Akerlof

1983, 60). Dies kann allerdings die Regelbildungskosten und Überwachungskosten in der Organisation erheblich erhöhen sowie die Flexibilität der Organisation reduzieren. Die zweite Möglichkeit zur Verringerung der Überwachungskosten in der Genossenschaft ist das Vorhandensein von sozialen Sanktionsmechanismen, die die Zielkongruenz zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern befestigen kann (vgl. Ouchi 1980, 137) und daher das diskretionäre Verhalten in der Genossenschaft präventiv eindämmt.

In den folgenden Abschnitten werden die Konsequenzen des Wachstums für die genossenschaftlichen Organisationen untersucht sowie sein Einfluß auf das organisationsinterne Transaktionskostenaufkommen, insbesondere aus der Sicht der Organisationsmitglieder, analysiert.

2.2. Wirtschaftliche Konsequenzen des Wachstums von Genossenschaften

Das Wachstum der Mitgliederzahl einer Genossenschaft vermindert sowohl die Kosten als auch den Nutzen der Mitgliedschaft, und für die alten Mitglieder ist das Wachstum dysfunktional, wenn die Kostenverminderung nicht überwiegt. Die neuen Mitglieder tragen jedoch wesentlich zur Verringerung der finanziellen Belastung der Mitglieder bei und ermöglichen die Akkumulierung von Reserven für neue Investitionen, die den Nutzen aller Mitglieder wiederum erhöhen können.

Wenn das Kapital der Genossenschaft ausgeweitet wird, bekommen die Mitglieder für den gleichen Beitrag mehr Leistungen oder zahlen weniger für die gleichen Leistungen, und dies kann für die Unannehmlichkeiten des Teilens durchaus kompensieren. Bessere Produktionstechnologien, breitere Leistungspaletten ziehen wieder neue Mitglieder

an und die Stellung der Genossenschaft kann weiter verstärkt werden. Mit der zunehmenden Größe können neue Absatzkanäle aufgebaut werden und ein Teil der Produktion kann auch bei Bedarf leichter zurückgehalten werden. Es können Ressourcen von der täglichen Produktionsarbeit für längerfristige Entwicklungsprojekte abgezweigt werden, die Zukunft der Genossenschaft wird durch Produktentwicklung und Diversifizierung längerfristig gesichert.

Darüber hinaus stellen die Genossenschaften eine Art von Risikoteilung dar. Wenn die Gesamtmasse einer Teilgenossenschaft groß genug ist, können die gelegentlichen Verluste bei einzelnen Mitgliedern durch Seuchen, Brände, defekte Produktionsanlagen usw. von der Gemeinschaft abgefangen werden, ohne daß der Schaden die Existenz der Betroffenen oder der Genossenschaft gefährden würde. Auch die Produktdiversifizierung kann als Risikostreuung verstanden werden, die veränderte Nachfrage nach einzelnen Produkten löst Anpassungsprozesse aus (vgl. Lee 1982, 25), deren Kosten gleichzeitig von den anderen Produktionsparten gedeckt werden können.

Die Entwicklungsfunktionen in der Genossenschaft können besser wahrgenommen werden, wenn die Größe der Genossenschaft die Einstellung von hochqualifizierten Managementkräften und die gelegentliche Konsultierung von Experten erlaubt, die den Genossenschaftsmitgliedern gegenüber einen Wissensvorsprung besitzen. Die Qualifikation des Managements übt einen wichtigen Entlastungseffekt für die Mitglieder aus. In dieser Hinsicht ist es einseitig, nur die diskretionären Möglichkeiten des Managements zu betonen, vielmehr geht es darum, das Gleichgewicht zwischen dem Nutzen des kompetenten und flexiblen Managements und der Kosten des eventuellen diskretionären Verhaltens zu ermitteln (vgl. Boettcher 1974, 132).

Die Größe erhöht die Sichtbarkeit der Organisation nach außen, sie kommt als Kooperationspartner auch für Nichtmitglieder zunehmend in Frage. Die Zunahme der Nichtmitgliedergeschäfte trägt auch zur Akkumulierung des Genossenschaftsvermögens bei und verstärkt die Organisation unabhängig von ihren Mitgliedern. Die zunehmende Größe der Genossenschaft erweitert ihren Entscheidungsraum, sie ist zunehmend in der Lage, die relevanten Marktparameter zu beeinflussen (vgl. Møgelhøj 1982, 121).

Die zunehmende Marktmacht erhöht auch die Markttransparenz, es ist sogar möglich, daß die Genossenschaft als ein Teil einer Dachorganisation eine oligopolistische Stellung auf dem Markt einnimmt oder daß die konkurrierenden Genossenschaften kartellartig das Absatz- und Bezugsgebiet unter sich teilen. Diese Entwicklungen sind in der hochentwickelten Landwirtschaft häufig zu sehen (vgl. Pestoff 1982, 169), die industriellen Produktionsgenossenschaften haben allerdings keine solche Dominanz aufbauen können.

Die Vorteile des wirtschaftlichen Wachstums bringen auch Kosten mit sich. Je komplizierter die Produktionstechnologie wird und je mehr verschiedene Funktionen die Genossenschaft übernimmt, desto mehr steigen die Entscheidungs- und Koordinationskosten in der Organisation. In einer kleinen Genossenschaft müssen die relevanten Entscheidungsparameter zum erheblichen Teil als Extern bestimmt angenommen werden (vgl. Møgelhøj 1982, 121). Die Fragen, über die in der Genossenschaft entschieden werden kann, sind meistens von einfacher Struktur, ohne strategische Komponenten, die Genossenschaft verhält sich wie ein neoklassischer Marktanpasser. Mit zunehmender Größe und steigendem Markteinfluß der Genossenschaft fallen mehr Fragen in den Rahmen des Entscheidbaren und die Komplexität dieser Entscheidungen nimmt zu.

Um diese Entwicklung zu bewältigen, üben die Genossenschaften zunehmend Tätigkeiten aus, die nur mittelbar mit der Produktion zu tun haben; die Produktion muß wachsende Gemeinkosten tragen können. Wenn der Produktions- und Umsatzzuwachs nur zum Teil durch diese neuen Funktionen absorbiert wird und dieser Zuwachs sich auch in dem Einkommen der Mitglieder positiv bemerkbar macht, können diese Mehrkosten von den Mitgliedern durchaus akzeptiert werden. Weil die Genossenschaften in ihrer Hauptaufgabe wirtschaftliche Organisationen sind, sind die Mitglieder in Zeiten schnellen Wachstums bereit, die Zunahme der zentralen Betriebskosten und Entscheidungshilfen zu akzeptieren, weil diese auf ihre eigenen Entlohnungen einen positiven Einfluß zu haben scheinen. Ob die Mehreinnahmen der Genossenschaft gerecht verteilt werden, kann oft zweitrangig bleiben, und in diesen Phasen neigen die Genossenschaften zur schnellen Ausweitung ihrer Organisation.

Das Wachstum setzt voraus, daß möglichst wenig von dem erwirtschafteten Ergebnis an die Mitglieder ausgeschüttet wird, es findet also auf Kosten des unmittelbaren Mitgliedernutzens statt (vgl. Eschenburg 1971, 152). Der Zeithorizont eines einzelnen Mitgliedes der Genossenschaft ist wesentlich kürzer als der der Genossenschaftsorganisation. Ein älteres Mitglied etwa wird nicht mehr viel davon profitieren, daß in den nächsten Jahren große Investitionsprojekte heranreifen, für die jetzt Kapital gesammelt werden muß (vgl. Furubotn & Pejovich 1972, 1156). Die Verteilung des erwirtschafteten Ergebnisses zwischen den unmittelbaren Auszahlungen an die Mitglieder und der Akkumulierung der Genossenschaftsressourcen stellt daher ein erhebliches Problem dar. Die Brisanz dieses Problems kann allerdings entschärft werden, wenn die Gesamtergebnisse gut sind und die Mitglieder trotz hoher Kollektivvermögensbildung befriedigende individuelle Belohnungen bekommen können.

Prinzipiell können auch die Beitragssätze der neuen Mitglieder in zweierlei Weise gehandhabt werden: Entweder kann der Kapitalstock der Genossenschaft konstant gehalten werden, wobei die alten Mitglieder einen Teil ihrer Beiträge zurückerstattet bekommen, oder die Kapitalmasse der Genossenschaft kann aufgestockt werden, um die Leistungsmenge oder -qualität zu erhöhen. Es ist üblich, daß die Kapitalmasse der Genossenschaft vergrößert wird, um allen Mitgliedern die erwünschte Leistungsmenge zu garantieren und die längerfristige Entwicklung der Organisation zu sichern. Wenn die Beiträge der Gründungsmitglieder sehr groß gewesen sind, kommt es vor, daß ein Teil dieser Ressourcen als ein Darlehen an die Genossenschaft verstanden wird, für dessen Tilgung die späteren Mitglieder durch den erwirtschafteten Ertrag aufkommen müssen. Dieses sog. revolving funds - Prinzip wäre grundsätzlich in der Lage, die finanzielle Gleichberechtigung der alten und neuen Mitglieder in der Genossenschaft herzustellen (vgl. Kaarlehto 1956, 305), und die effektiven Beiträge aller Mitglieder von ihrem längerfristigen Einsatz abhängig zu machen. Hier müßte weiter berücksichtigt werden, wie das akkumulierte Vermögen der Genossenschaft, wozu die älteren Mitglieder mehr beigetragen haben, den Mitgliedern zuzuordnen wäre. Da das einfache Ziel der Gewinnmaximierung für die Genossenschaftsunternehmungen nicht praktikabel ist, weil diese Gewinne nicht auf Kosten der Mitglieder als Lieferanten, Bezieher der genossenschaftlichen Leistungen oder als Arbeitnehmer ausgeweitet werden sollten, und weil die Mitglieder in erster Linie an Realeinkommensmaximierung mit mehreren impekunären Komponenten wie Arbeitssicherheit oder Weiterbildung interessiert sind, ist die Operationalisierung des genossenschaftlichen Förderungszieles besonders schwierig (vgl. Grossfeld & Apel 1977, 187). Wenn die konkreten Ziele der Genossenschaftsmitglieder heterogen sind, ist es für das Management plausibel, diese Ziele unter ein

allgemeines Wachstumsziel zu vereinen, weil dieses Wachstum auch den Mitgliedern als Eigentümer der Genossenschaft langfristig zugute kommt (vgl. Eschenburg 1971, 140-6; Walther 1972).

Auch mit der eigenen Nutzenmaximierung der Manager läßt sich das allgemeine Wachstumsziel bestens kombinieren, weil das Einkommen und Prestige des Managers von dem Umsatz und der Größe der Organisation abhängig sind (vgl. Möhring 1977, 177), auch übt das Wachstum einen positiven Einfluß auf die Selbsteinschätzung des Managers aus und er ist bemüht, immer neue Wachstumschancen zu entdecken (vgl. Pauli 1977, 271). Darüber hinaus kann man die eigene Arbeitsbelastung am besten durch die Ausdehnung der untergeordneten Bürokratie vermindern (vgl. allg. Niskanen 1971; s.a. Marris 1964, 46).

Die Komplexität der genossenschaftlichen Organisation und die Unmöglichkeit der Formulierung und optimalen Verwirklichung aller Mitgliederziele verschaffen dem allgemeinen Wachstumsziel eine zusätzliche Rechtfertigung. Das Argument, daß die Mitglieder als Eigentümer der Genossenschaft langfristig von dem Wachstum der Genossenschaft profitieren, erscheint jedoch problematisch, weil die Genossenschaftsmitglieder nicht in der Lage sind, ihre Genossenschaftsanteile wie normale Kapitalanlagen zu veräußern, um somit von dem Wertzuwachs der Genossenschaft zu profitieren (vgl. Jensen & Meckling 1979, 470).

Die Beschränkungen in der Veräußerung und Transferierung der Mitgliederrechte dienen der Stabilisierung des genossenschaftlichen Vermögens und dem Fortbestand der Genossenschaft. Aus der Sicht des einzelnen Mitgliedes aber bedeuten diese Beschränkungen, daß die von ihm investierten und erwirtschafteten Ressourcen sich seiner Kontrolle entziehen können (vgl. Kaarlehto 1956, 304). Das einge-

schränkte Veräußerungsrecht, wobei die Genossenschaftsanteile meistens nur der Genossenschaft zurückverkauft werden dürfen und der Ressourcenakkumulation der Genossenschaft während der Mitgliedschaftszeit in dem Ankaufspreis unberücksichtigt bleibt, trägt dazu bei, daß die Genossenschaft eigene Ressourcen akkumulieren kann, auf die die Mitglieder keine direkten Ansprüche haben können. In vielen Genossenschaften ist es sogar festgelegt, daß das Genossenschaftsvermögen bei Auflösung der Genossenschaft einer Dachorganisation oder z.B. den Gewerkschaften zugute kommt. Solche Regelungen, die ursprünglich die Genossenschaften vor allzu schnellen Liquidierungsentscheidungen schützen sollten, haben zu der Verselbständigung der Genossenschaftsorganisationen wesentlich beigetragen.

Eine Fortsetzung des Wachstums setzt auf Seiten des Managements innovatives Verhalten voraus. Es reicht nicht, beim branchenüblichen Wachstum mitzuhalten, sondern es muß versucht werden, den eigenen Marktanteil zu erhöhen und das Leistungsprogramm durch horizontale Integration in derselben Branche und durch Produktdifferenzierung in den benachbarten zukunftssträchtigen Sparten auszudehnen (vgl. Eschenburg 1971, 148). Dadurch erhöht sich die Komplexität der genossenschaftlichen Organisation, zumal die neuen Mitglieder oft keine natürlichen Personen sind, sondern sog. Genossenschaftsunternehmen zweiten Grades darstellen. In diesen Organisationen haben die Genossenschaftsmitglieder nur noch wenig Einblick und somit entgleitet ein immer größerer Teil der genossenschaftlichen Gesamtresourcen der Mitgliederkontrolle. Für diese Organisationen gilt auch, daß sie, solange sie den Ertrag der Einzelmitglieder nicht zu beeinträchtigen scheinen, nicht als Bedrohung für den Mitgliedereinfluß empfunden werden.

Bei einer erschwerten Marktlage kann es dem Management sinnvoll erscheinen, das Ansteigen der Entscheidungskosten zu bekämpfen. Dabei liegt das Hauptgewicht bei der Erleichterung der Managemententscheidungen und nicht bei dem Ausbau der Überwachungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Mitglieder. Die Effizienz der Genossenschaft wird aus der Sicht der Gesamtorganisation und insbesondere der ihrer Leistung definiert, und daher von dem Wachstumsziel abgeleitet. Die wichtigste längerfristige Wachstumsbedingung für eine Wirtschaftsunternehmung ist die Marktanpassung und die ständige Entwicklung der Produktionstechnologie.

Wenn die Mitgliederschaft mehrere Produkte unter abweichenden Produktionsbedingungen und Absatzmöglichkeiten produziert, zu unterschiedlichen Leistungen fähig ist und über unterschiedliche eigene Ressourcen verfügt, ist es durchaus möglich, daß die effektive Förderung einer Mitgliedergruppe mit besonderen Charakteristika zur Benachteiligung der anderen Mitglieder führt. Längerfristig kann es sinnvoll sein, sich auf die zukunftssträchtigen Teile der Genossenschaft zu konzentrieren, was aber die Existenz der schwächeren Genossenschaftsmitglieder gefährden kann, wenn für die Verwirklichung der längerfristigen Ziele eine Rationalisierung in den Produktionsverfahren oder Leistungen erforderlich ist (vgl. Eschenburg 1977a, 143).

Die Spezialisierung und die Standardisierung der Produktion wird oft in der Form durchgeführt, daß den Mitgliedern genossenschaftseigene Produktionsmittel zur Verfügung gestellt werden und die individuelle Produktionstechnologie den Verfahren des Genossenschaftsbetriebs angepaßt wird. Es handelt sich oft um Investitionen, die nur in der Zusammenarbeit mit der Genossenschaft verwendbar sind, entweder aus technischen Gründen oder weil die

Anlagen letztendlich Genossenschaftseigentum sind. Die enge Bindung und die Abhängigkeit der Mitglieder von der Genossenschaft liegt in dem Interesse des Managements, weil sie die Führungsaufgabe erleichtert (vgl. Eschenburg 1971, 174). Unter diesen Voraussetzungen sind die Mitglieder nicht mehr in der Lage, aus der Genossenschaft auszutreten, ohne erhebliche Transaktionskosten in Kauf zu nehmen. Dieses Phänomen ist insbesondere für die landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaften von Bedeutung. Statt die Milch in Tonnen am Wegrand liefern zu können, müssen die Molkereigenossenschaftsmitglieder über unterirdische Tanks verfügen, die nicht täglich, sondern 2-3 mal wöchentlich geleert werden. Für die Rentabilität dieses Verfahrens ist eine bestimmte Betriebsgröße erforderlich und diejenigen Kleinlieferanten, die die Mindestmengen nicht liefern können, werden als eine Sonderbelastung für die Genossenschaft angesehen. Oder um ein anderes Beispiel zu nennen, um die Rohstoffzufuhr des Genossenschaftsbetriebs zu garantieren, werden die Mitglieder dazu verpflichtet, die Rohprodukte nur der Genossenschaft abzugeben. Mit einer Abnahmepflicht gekoppelt garantiert dieses Verfahren zwar das Einkommen der Mitglieder, gleichzeitig müssen sie aber auf die auf dem freien Markt eventuell erzielbaren höheren Preise verzichten (vgl. Lee 1982, 20).

Die Spezialisierung und Produktdiversifizierung können die Genosschaftsunternehmung in die Lage versetzen, in der die Fähigkeiten und Interessen der Mitglieder nicht mehr der von der Unternehmensführung erwünschten Entwicklung entsprechen. Die Unternehmensführung fühlt sich hier veranlaßt, sich neuen potentiellen Mitgliedergruppen und Tätigkeitsbereichen zuzuwenden. Die Produktivitätserhöhung des Genossenschaftsbetriebes findet auf Kosten der Mitglieder statt und stimmt daher nicht mehr mit der Förderungsaufgabe der Genossenschaft über-

ein. Das Management kann also in seinem Wachstumsdrang an den Bedürfnissen der Mitgliederschaft vorbeiproduzieren. Dieses kann die Autonomie und Beurteilungsfähigkeit der Mitgliederschaft weiter verschmälern, weil ein Neuland für sie betreten wird, das nur aus wirtschaftlichen Überlegungen an die Genossenschaft angegliedert wird (vgl. Utterström 1982, 73). Dasselbe gilt für Genossenschaftsfusionen, wenn sie nicht mehr durch die produktionstechnische Notwendigkeit, sondern durch das bloße Wachstumsziel gekennzeichnet sind und meistens zur Gründung großer Konglomerate führen (vgl. Pauli 1977, 285).

Wenn die Komplexität der Entscheidungsprozesse und das Wachstum der Genossenschaftsbürokratie die Entscheidungskosten so weit wachsen lassen, daß der Nutzen der Mitglieder beeinträchtigt wird, oder wenn sie in vergleichbaren Organisationen bessere Ergebnisse erzielen könnten, werden auch Nachteile des Wachstumsprozesses sichtbar. In seinem Schatten hat ein bürokratisches Wachstum gedeihen können, das bisher von den guten Gesamtergebnissen überdeckt wurde. Aus dem Entlastungseffekt des Managements wird ein Entmachtungseffekt, und die Genossenschaftsmitglieder sind mit ihrer Situation unzufrieden.

Wegen der Verschlechterung der eigenen relativen Einkommensposition wird der durch die notwendige Entscheidungsdelegierung entstandene und durch die Ressourcenspezifität befestigte Autonomieverlust als Entmachtung empfunden. An welchem Punkt die Kosten der Genossenschaftsverwaltung und die Vorenthaltung der erwirtschafteten Erträge den Mitgliedern bewußt werden, ist also im wesentlichen von der Einkommensentwicklung abhängig.

Wenn das Wachstum nicht die Leistungsstärke der Genossenschaft bezüglich der partikularistischen Interessen der Mitglieder erhöhen kann, und sich dadurch unmittelbar für

die Genossenschaftler als Mitarbeiter oder Leistungsbezieher auszahlt, ist es aus der Sicht des einzelnen Mitgliedes als nur begrenzt nützlich zu betrachten. Wenn aber dieses Wachstum ein Ausmaß erreicht, daß der Markteinfluß der Genossenschaft deutlich erhöht wird, ist es möglich, daß diese aktive Gestaltungsmöglichkeit der relevanten Marktparameter den Genossenschaftsmitgliedern zusätzliche Vorteile bringen kann. Ertragsmäßig sind sie nicht unbedingt besser gestellt, weil die Genossenschaftsorganisation einen wachsenden Anteil des Gesamtertrages absorbiert, und die Einkünfte der Mitglieder daher eher konstant bleiben, aber die Größe kann eine Versicherungsfunktion ausüben und die Beständigkeit der Einnahmen durch den Markteinfluß garantieren.

Eine große Genossenschaft, die eine monopolähnliche Stellung aufgebaut hat, ist wie jedes andere Monopol in der Lage, die Konsumentenrente auszuschöpfen, d.h. die Preisbildung der Genossenschaft kann umso größere Spielräume haben, je größer der Markteinfluß der Genossenschaft ist. In dieser Situation ist es nicht notwendig, daß das Wachstum der Genossenschaftsorganisation auf Kosten ihrer Mitglieder stattfindet, die Kosten können auch auf andere schlecht organisierte Gruppen abgewälzt werden (vgl. Pestoff 1982, 171). In dieser Situation können die Mitglieder, obwohl sie nur einen Bruchteil des Monopolgewinns selbst erhalten würden, besser gestellt sein als auf einem Markt mit mehreren Anbietern, und mit dem sicheren Einkommen steigt auch die Akzeptanz des Autonomieverlustes. Die entstehenden Transaktionskosten dieser Autonomieverluste werden nicht von den Mitgliedern, sondern z.B. von Mitarbeitern der Teilgenossenschaften oder Konsumenten getragen (vgl. Kaarlehto 1956, 340).

Ein zweites Argument zugunsten der Großgenossenschaften mit überragendem Markteinfluß ist ihre gleichzeitige Funk-

tion als Interessenvertretung in der Gesellschaftspolitik. Es ist nicht erforderlich, daß die Genossenschaften diese Rolle selbst ausüben, viele Genossenschaften oder gemeinnützige Unternehmen dienen lediglich als finanzielle Verstärkung für Interessenorganisationen wie Gewerkschaften oder Bauernverbände, deren Spitzenvertreter oft in den Aufsichtsräten der Genossenschaften anzutreffen sind (vgl. Hesselbach 1971; s.a. Olson 1968, 150-155). Ein anschauliches Beispiel für diese Entwicklung stellt die schwedische Landwirtschaft dar. Die weit fortgeschrittene Zentralisierung und Konzentration der Agrarindustrie in Großgenossenschaften verleiht Bauernverbänden als Interessenvertretungen den notwendigen finanziellen Rückhalt und ermöglicht gleichzeitig die Durchsetzung von Interessen dieser Großgenossenschaften, weil sie von keiner nennenswerten Konkurrenz bedroht sind. Die Preise der landwirtschaftlichen Erzeugung sind sog. politische Preise, die jährlich von staatlichen Kommissionen ausgehandelt werden. In diesen Gremien sind die Zentralgenossenschaften der jeweiligen Agrarbranche stark vertreten, den privaten Erzeugern und dem Handel sind lediglich ein Sitz in den Gremien reserviert. Auch die Gegenseite in den Preisverhandlungen, die aus Konsumenten oder Gewerkschaften besteht, wird von den Konsumgenossenschaften dominiert. Einige Funktionen sind den Genossenschaften vom Staat direkt übertragen worden, so z.B. die Preisregulierung der Molkereierzeugnisse (vgl. Pestoff 1982, 170). Es ist offensichtlich, daß hier die Genossenschaften eine erhebliche gesellschaftliche Macht besitzen, die sie dann selbstverständlich in ihrem eigenen Interesse einzusetzen versuchen.

Wenn die Genossenschaften eng an die politischen Interessenvertretungen gebunden sind, steht ihnen ein zusätzliches Machtinstrument zur Verfügung. Darüber hinaus wird es hier möglich, die eigenen Leistungsdefizite durch ge-

sellschaftliche Sachzwänge zu rechtfertigen und dadurch die Nutzeneinbußen der Mitglieder sogar in steigende Loyalität umzuwandeln. Hier wird die Zusammengehörigkeit der Genossenschaftsmitglieder nicht mehr mit den mikroökonomischen Argumenten der wirtschaftlichen Zusammenarbeit begründet, sondern als neue Identifikationsbasis wird die makroökonomische Verteilung herbeizitiert. Die wirtschaftliche Suboptimalität einer solchen Organisation kann u.U. auf Kosten der gesamten Volkswirtschaft für die Mitglieder kompensiert werden, z.B. durch die landwirtschaftlichen Subventionszahlungen und Mindestpreisgarantien. Wenn die politische Interessenvertretung nicht mehr leistungsfähig ist oder einseitig nur eine Teilgruppe der Organisationsmitglieder begünstigt, tritt dieser gesellschaftspolitische Kompensationseffekt außer Kraft, und die Unzufriedenheit der Mitglieder steigt an. Aus dieser Sicht muß die Unzufriedenheit der Großgenossenschaftsmitglieder an die wirtschaftliche Gesamtsituation des betroffenen Landes geknüpft werden, weil die Verteilung in einer stagnierenden Volkswirtschaft mit erheblichen Problemen behaftet ist und daher die Durchsetzungsmöglichkeiten der jeweiligen Interessenvertretungen beeinflußt.

2.3. Die wachstumsbedingten Änderungen in der Genossenschaftsorganisation

Die in den demokratischen Organisationen innewohnenden Tendenzen zur Machtkonzentration und Verselbständigung von den Interessen ihrer Mitglieder sind von Michels (1925, urspr. 1911) bereits vor siebzig Jahren umfassend diskutiert worden. Insbesondere hebt Michels die Bedeutung von hauptamtlichen Funktionären als Machthaber der Organisation sowie die aus deren Eigeninteressen resultierende Bürokratisierung und Marginalisierung der Mit-

glieder hervor. Die Stärke dieser Tendenzen sieht Michels in Abhängigkeit von der Größe und Komplexität der Organisation und von der Existenz informeller Netzwerke, aber auch von psychischen Eigenschaften der Akteure (vgl. Wippler 1981, 3-4).

In einer kleinen Organisation kann die Entscheidungsbildung interaktiv, abseits der formalen Regeln stattfinden. Diese direkte soziale Interaktion erlaubt eine bessere Legitimierung der Entscheidungen und sie können auch für alle Mitglieder begreiflich gemacht werden. Den meistens von Anfang an existierenden Entscheidungsregeln mit eventuellen Mehrheitsklauseln u. dgl. kommt hier lediglich eine technische Rolle in der Bestätigung der Entscheidungen zu.

Das allgemeine Stimmrecht und die direkte Demokratie in einer Organisation bedeuten nicht, daß alle Organisationsmitglieder gleichmäßig zur Entscheidungsbildung beitragen würden, vielmehr differenziert das Verhalten der Mitglieder nach ihren sozialen und kognitiven Fähigkeiten (vgl. Aksnes 1982a, 86). Die eigentlichen Initiatoren der jeweiligen Entscheidungen treten in der Entscheidungssituation mit ihren Ideen hervor und die restlichen Mitglieder lassen sich überzeugen.

Die Vertrauenspersonen und Amtsträger einer kleinen Genossenschaft sind in ihre Positionen gewählt worden, weil sie ein hohes soziales Ansehen genossen haben, ihre Autorität entstammt nicht ihrer Position, obwohl sie dadurch bekräftigt werden kann (vgl. French & Raven 1959, 109). Diese soziale Autorität der Amtsträger und Genossenschaftsinitiatoren bildet die für die Genossenschaftsgründung notwendige Vertrauensbasis, die am Anfang fehlende wirtschaftliche Garantien kompensieren kann. Ein neues Mitglied der Genossenschaft kann hinsichtlich der

unbefestigten finanziellen Lage einer neugegründeten Genossenschaft nicht erwarten, daß diese Genossenschaft in der Lage wäre, ihm eine wirtschaftlich risikofreie Beteiligung an einem Zukunftsprojekt anzubieten oder bei Mißerfolg für seinen Einsatz zu entschädigen. Die hauptsächliche Garantie des neuen Mitgliedes ist die Glaubwürdigkeit und Seriosität der Genossenschaftsinitiatoren. Diese Glaubwürdigkeit kombiniert mit den subjektiven Vorstellungen über den Nutzen der angestrebten Zusammenarbeit ist die Entscheidungsgrundlage für die prospektiven neuen Mitglieder einer jungen Genossenschaft.

Wenn die Genossenschaft bereits existiert und ihre Aufgaben mit Erfolg wahrnimmt, ist die Entscheidung zum Beitritt wesentlich einfacher. Die Funktionen der Genossenschaft sind handgreiflich und zumindest oberflächlich überprüfbar, es können Informationen von den alten Mitgliedern geholt werden. Die Mitgliedschaftsentscheidung ist nicht mehr von der abstrakten Überzeugungskraft der Genossenschaftsgründer, sondern von der beobachteten Leistung der Organisation abhängig. Es ist kein von Person zu Person übermittelbarer Glaube an die Nützlichkeit der Genossenschaft erforderlich, es reicht, wenn instrumentelles Interesse an ihren Leistungen besteht.

Zwischen einer geplanten und einer existierenden Genossenschaft besteht also ein prinzipieller Unterschied (s. auch von Brentano 1980). Die Genossenschaftsgründer treten einer Personengruppe bei, um etwas gemeinsam zu verwirklichen. Die neuen Mitglieder einer existierenden Genossenschaft dagegen treten einer Organisation bei, die vorwiegend durch ihre Leistungen und nicht durch die Identität ihrer anderen Mitglieder gekennzeichnet ist.

Auch für die Organisation sind nur bestimmte Eigenschaften ihrer Mitglieder relevant, nicht das idiosynkratische

Bündel von persönlichen Eigenschaften eines natürlichen Akteurs (vgl. Coleman 1979, 78). Diese Veränderung hat erhebliche Folgen für die Zusammensetzung der Mitgliedschaft dieser Organisation, auf die im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

In der Realität kann selbstverständlich nicht davon ausgegangen werden, daß die Trennung zwischen diesen Phasen des Beitritts zu einer Gruppe mit spezifischen Persönlichkeiten und des Beitritts zu einer Organisation scharf wäre, vielmehr handelt es sich um eine graduelle Verschiebung, die die allmähliche finanzielle Befestigung der Genossenschaft begleitet.

Wenn die Leistungsstärke der Genossenschaft reichlich stabil ist und ihre Ressourcen verglichen mit den Ressourcen und Ansprüchen ihrer Mitglieder im Übergewicht sind, bedarf es nicht unbedingt sozialer Anreize, um die neuen Mitglieder zum Beitritt zu animieren. Anfangs werden die Betriebsmittel der Genossenschaft durch die Ressourcenzusammenlegung ihrer Mitglieder gebildet, auch für das eventuell aufgenommene Fremdkapital müssen oft namentlich genannte Mitglieder persönlich haften. Das gesamte Vermögen der Genossenschaft besteht aus persönlichen Beteiligungen, die den Akteuren vollständig zugeschrieben werden können.

Weil die genossenschaftliche Zusammenarbeit längerfristig angelegt ist, und das Wachstum und die Befestigung der Organisation für die längerfristige Funktionsfähigkeit der Genossenschaft unerläßlich ist, kann die Genossenschaft nicht ihren ganzen Ertrag an ihre Mitglieder ausschütten. Auf diesem Wege wird für die Genossenschaft Kapital angehäuft, das keinem Mitglied persönlich gehört. Diese Gemeinschaftsressourcen, in denen die Produktionsanlagen und sonstiger Besitz, aber auch immaterielle Güter wie gute Bank- und Marktverbindungen und Erfahrung

der Positionsträger inbegriffen sind, nehmen sowohl durch die Eintrittsbeiträge der neuen Mitglieder und durch den Ertrag der Zusammenarbeit, aber auch selbständig, in Form von Zinsen und Nichtmitgliedergeschäften, zu. Die Mitgliedsbeiträge, die den konkreten Anteil der einzelnen Mitglieder repräsentieren, bilden einen immer geringeren Teil der Gesamtressourcen der Genossenschaft.

Wenn eine Organisation eigene, niemandem persönlich gehörende Ressourcen anhäufen kann, über die Agenten der Organisation zwar begrenzt im Rahmen der Organisation verfügen können, diese jedoch nicht aus der Organisation nehmen können, wird für die Organisation ein Eigenleben unabhängig von ihren Mitgliedern möglich (vgl. Coleman 1982). Eine juristische Person muß zwar immer von natürlichen Personen vertreten werden, sie bildet dennoch in gewisser Hinsicht einen selbständigen Akteur, dessen Eigenschaften nicht aus den Eigenschaften ihrer Vertreter durch Aufaddieren gewonnen werden können. Obwohl die Agenten der Organisation in erster Linie ihre eigenen Ziele verfolgen würden, wird diese Zielverwirklichung von den Regeln der Organisation, von ihrer Anreizstruktur wesentlich beeinflußt (vgl. Williamson 1974, 112).

In ihrer Eigenschaft als letztendliche Eigentümer der Genossenschaft gehören zwar die Ressourcen der Genossenschaft den Mitgliedern, sie können jedoch weder über diese Ressourcen verfügen, noch lassen sich die Vermögensanteile der Mitglieder eindeutig vermitteln. Der Wert eines einzelnen Anteils verändert sich mit der Mitgliederzahl, die wiederum oft frei variieren kann, dadurch verändert sich der Wert des persönlichen Vermögens ständig (vgl. Lee 1982, 3). Darüber hinaus sind die Mitglieder in den meisten Genossenschaften nicht berechtigt, dieses Stammkapital der Genossenschaft zu liquidieren, sie haben nur das Recht, als Mitglieder der Organisation demo-

kratisch über die alternativen Verfügungsweisen dieses Kapitals innerhalb der Genossenschaft zu entscheiden. Diese Entwicklung ermöglicht eine weitere Verselbständigung der Organisation von ihren Mitgliedern.

Im folgenden wird der Wachstumsprozeß eines korporativen Akteurs 'Genossenschaft' behandelt, der durch die genossenschaftsspezifischen Rahmenbedingungen in seiner Entscheidungsbildung und Ertragsverteilung restringiert wird. Die Regeln der Genossenschaft können vom Standpunkt der Genossenschaftsunternehmung als Restriktionen gesehen werden (vgl. Pauli 1977, 279-80), innerhalb derer die Genossenschaftsunternehmung ihre Erträge maximiert.

Die wichtigsten dieser genossenschaftstypischen Restriktionen sind die demokratische Entscheidungsweise und die Ausschüttung des Überschusses an die Mitglieder. In einer wachsenden Organisation mit Investitionstätigkeit und Reservenakkumulierung stellt die Ausschüttung an die Mitglieder meistens kein echtes Residuum dar. Genauso wie in den Aktiengesellschaften kann vereinbart werden, wieviel pro Mitglied oder pro Leistungseinheit ausgeschüttet wird, und diese Ausschüttung wird dann nicht als Zielgröße, sondern als ein Kostenpunkt betrachtet (vgl. Eschenburg 1971, 152; s.a. Horvat 1967).

In den jugoslawischen Unternehmungen, die zwar keine echten Genossenschaften darstellen, in ihrer Entscheidungsstruktur aber prinzipiell gleich sind, entscheidet die Vollversammlung der Mitglieder über die Gewinnverteilung der Unternehmung. Abgesehen von extern bestimmten festen Anteilen des Gewinns, die dem Staat oder für sonstige fest vorgeschriebene Zwecke abgeführt werden müssen, kann der Restbetrag entweder individuell ausgezahlt oder in das Kollektiveigentum eingegliedert werden. Weil die

Belegschaftsmitglieder nicht die Unternehmung als ihre eigene betrachten und weil der Wert und die potenzielle Rendite der ausgeschütteten Gewinnanteile für den einzelnen Akteur größer ist als sein Nutzen von dem fiktiven Anteil an der Unternehmung, neigen die Genossen dazu, möglichst viel von dem Gewinn auszuschütten (vgl. Furubotn & Pejovich 1974a, 234).

Weil das dem Staat gegenüber verantwortliche, aber von der Belegschaft nominierte Management sich weder schlechte Ergebnisse noch Konflikte mit der Belegschaft leisten kann, ist der Anteil der Fremdfinanzierung in den jugoslawischen Unternehmungen erheblich gestiegen (vgl. Furubotn 1974, 275). Die Kosten des Schuldendienstes verringern den Gewinnanteil dieser Unternehmungen und setzen somit der Gewinnausschüttung Grenzen. Durch diesen - teuren und Autonomieverluste bedeutenden - Umweg ist das Management in der Lage, die Unternehmungen vor der Ausbeutung durch ihre Belegschaftsmitglieder zu schützen.

Dieses Verhalten hat Parallelen in den eigentlichen Genossenschaften. Forcierte Investitionsprogramme, beschleunigte Abschreibungsverfahren und die allgemeine Zunahme der fixen Unternehmungskosten bieten einen legalen und allgemein akzeptierten Weg, die Gewinnausschüttung möglichst gering oder konstant zu halten. Wenn die Löhne, Preise und Lieferbedingungen der Genossenschaft sonst konkurrenzfähig sind, wird dieses Verhalten auch von der Mitglieder-schaft anstandslos angenommen (vgl. Leffson 1977, 258). Darüber hinaus verfügt das Management über einen erheblichen Wissensvorsprung den Mitglieder gegenüber, die meistens nicht in der Lage sind, die Ertragslage der Genossenschaft selbständig zu beurteilen. In den Konsumgenossenschaften, wo der Anteil der Nichtmitgliedergeschäfte besonders groß ist, und der wirtschaftliche Einfluß der Mitglieder daher bescheiden ist, haben die Rückver-

gütungen besonders stark abgenommen (vgl. Die Genossenschaften 1975, 59).

Die zweite wichtige Restriktion für die genossenschaftlichen Organisationen ist die Mitgliederdemokratie. Die Entscheidungsbildung in der Genossenschaft ist den Mitgliedern oder ihren Vertretern unterstellt und die Vollversammlung verfügt über die oberste Willensbildung in der Genossenschaft. Bedingt durch die demokratische Verfassung sind die Entscheidungskosten in den Genossenschaften groß. Sie werden zwar durch den Übergang zur indirekten Demokratie verringert, aber dennoch nimmt eine größere Anzahl von Akteuren Teil an den Entscheidungsprozessen als in den autoritär strukturierten Organisationen (vgl. Eschenburg 1977, 148).

Nimmt man an, daß die Mitglieder in der Entscheidungsbildung nur durch die von der indirekt gewählten Generalversammlung bestellten Aufsichtsräte Einfluß ausüben, wie es in den meisten Großgenossenschaften der Fall ist, sind die Mehrkosten der demokratischen Entscheidungsbildung weitgehend minimiert. Obwohl die Mitgliederversammlung und die Aufsichtsräte über die wichtigen Entscheidungen unterrichtet werden müssen, ein gewisses Ausmaß an 'Öffentlichkeitsarbeit' für das Management also notwendig ist, das mehr Kosten verursachen kann als in den konventionellen Unternehmungen, sind die Mitglieder von der täglichen Geschäftsführung praktisch ausgeschlossen (vgl. Pauli 1977, 272). Sollten die Mitglieder der Genossenschaft oder ihre Vertreter tatsächlich auf ihre Rechte und Pflichten als Souveräne der Organisation bestehen, und mit Vorschlägen, aktiven Stellungnahmen und Anfragen nach Hintergrundinformation, die für die tatsächliche Entscheidungsbildung unerlässlich sind (vgl. Aksnes 1982, 35), die Organisation und ihre Funktionäre belasten, wären die Entscheidungskosten wesentlich höher.

Für eine Organisation, die Schnelligkeit und Flexibilität in der Entscheidungsbildung aufweisen muß, um sich wirtschaftlich behaupten zu können, wäre das tatsächliche Auftreten von aktiver Teilnahme aller Mitglieder eher als dysfunktional zu bewerten (vgl. Etzioni 1968, 24), und die allgemeine Passivität, oder genauer, eine Mischung von überwiegend passiven und einzelnen aktiven Mitgliedern, könnte daher eigentlich als Effizienzbedingung aufgefaßt werden (ibid. 25). Aus der Sicht der Organisation und ihrer Entscheidungsträger, dem Management, ist das plausibel. Inwieweit diese Auffassung den Mitgliedern zugute kommt, hängt von der Zielkongruenz zwischen den Mitgliedern und der Organisation ab, auch hier geht es um die Ermittlung des Gleichgewichts zwischen den Entlastungs- und Entmachtungswirkungen der Organisation.

Mit der Größe und Komplexität der genossenschaftlichen Organisation wächst die Menge der erforderlichen Entscheidungen, darüber hinaus wird die Zahl der zu koordinierenden Tätigkeiten schnell ausgeweitet und die Entscheidungsparameter, die aktiv beeinflußt werden können, vermehren sich. Weil die Ermessensgrundlage der Verwirklichung der Förderungsaufgabe nicht nur der Unternehmensgewinn oder der Umsatz der Gesamtorganisation sein kann, müßte die Abwägung von unterschiedlichen Handlungsalternativen vielschichtiger als in den konventionellen Unternehmungen sein, in dieser Hinsicht kann die Berücksichtigung der Mitgliederziele als eine gravierende Restriktion angesehen werden. Die Mehrkosten in der Entscheidungsbildung einer Genossenschaft verglichen mit den anderen Unternehmensformen entstehen daher eigentlich durch die Förderungsaufgabe der Genossenschaften.

Diese Auffassung hat sich in den vielen Genossenschaften durchgeschlagen, in denen das Management sich von der Mit-

gliederschaft durch die Veränderung der Betriebsform zu emanzipieren sucht und den Mitgliedern lediglich die Stellung der normalen Aktionäre überlassen möchte (vgl. Pauli 1977, 275).

Inwieweit die heterogenen Interessen der Mitgliederschaft und die Anforderungen der unterschiedlichen Mitgliedergruppen als Restriktion für die Entscheidungsbildung wahrgenommen werden müssen, hängt von der relativen Position des Managements und der Mitglieder ab (vgl. Pauli 1977, 275). Je besser die Möglichkeiten der Mitglieder und ihrer Repräsentanten sind, das Management einer Genossenschaft abzurufen oder die Organisation zu verlassen, umso mehr muß sich das Management bemühen, die Wünsche der Mitgliederschaft zu befriedigen. Sollten sich unter den Mitgliedern besonders dominante und finanzkräftige Gruppierungen befinden, ist es wahrscheinlich, daß sich das Management vor allem um die Akzeptanz dieser Gruppen bemüht (vgl. Möhring 1977, 180; Boettcher 1974, 17), weil diese Mitglieder für die Ertragslage der Genossenschaft eine große Bedeutung haben und ihre Abwanderungsmöglichkeiten gleichzeitig höher sind als die der anderen Mitglieder.

Für die Entscheidungsbildung sind aber nicht nur die Mitgliederziele und ihre Verwirklichung von Bedeutung. Schon die Größe einer Organisation führt dazu, daß die innerbetrieblichen Informationsströme in einer zentral gesteuerten Organisation zunehmend an den Ressourcen der Organisation zehren.

Zur Bewältigung des wachsenden Datenmaterials erscheint zusätzliches, dem Management unterstelltes Personal notwendig, welches die Entscheidungskosten noch wachsen läßt. Weil das Management seine eigenen Ziele am besten durch das Wachstum der Organisation verwirklichen kann, und am Gewinn der Genossenschaft nur am Rande beteiligt ist, be-

steht in den Genossenschaften ein besonderer Anreiz zur Vergrößerung des zentralen Entscheidungsapparats (vgl. Badelt 1980, 156; s.a. Niskanen 1971, 40).

Die zentralisierte Entscheidungsbildung verstärkt die Position des Managements und vergrößert seine diskretionären Freiräume, weil der Entscheidungsprozeß unübersichtlich wird und die Entscheidungskriterien oft implizit bleiben (vgl. Chandler 1966, 382-3). Aus der Sicht der Aufsichtsräte als Repräsentanten der Genossenschaftsmitglieder erschwert diese Unübersichtlichkeit der Entscheidungsbildung die Überwachung des Managements und erlaubt keine tiefgreifende Überprüfung der Entscheidungskriterien. Aufgrund der Komplexität und des Ressourcenbedarfs der Geschäftsführung ist das Management leichter in der Lage, eigene Ziele bezüglich der Arbeitsteilung, Ausstattung und fringe benefits durchzusetzen, ohne Einwände befürchten zu müssen (vgl. Williamson 1981, 1559).

Das Größenwachstum der genossenschaftlichen Organisation führt zum Kontrollverlust für die Mitglieder nicht nur durch den notwendigen Übergang zur indirekten Demokratie und Delegation von Entscheidungsbefugnissen, auch die ex-post-Kontrolle der Entscheidungen wird erheblich erschwert (vgl. Leffson 1977, 247). Die Aufsichtsräte haben kaum noch Möglichkeiten, sich mit den Hintergründen der Managementvorschläge vertraut zu machen, und das Management wird von den Routineangelegenheiten so beansprucht, daß die strategische Unternehmensplanung zu kurz kommt, was die zukünftige Entwicklung der Genossenschaft gefährden kann.

Darüber hinaus verschlingt der Entscheidungsprozeß einen zunehmenden Teil der Gesamtressourcen der Genossenschaft, was sich in den verminderten Einkünften der Mitglieder niederschlagen kann. Somit verlieren die Mitglieder die

Kontrolle über einen wachsenden Anteil der erwirtschafteten Ressourcen, der entweder in das Genossenschaftseigentum eingeliedert wird oder vom Verwaltungsapparat verbraucht wird.

Das wirtschaftliche und organisatorische Wachstum einer Genossenschaft bedeutet zunehmende Verselbständigung der Genossenschaftsorganisation von den Interessen und Ressourcen ihrer Mitglieder, die Tätigkeit der Genossenschaft wird in zunehmendem Maße von den unmittelbaren Interessen ihres Managements und von einem allgemeinen Unternehmenswachstum geprägt. Wie sich die Stellung der Mitglieder aufgrund dieses Prozesses verändert, wird im folgenden Abschnitt untersucht.

2.4. Die Mitglieder und das Wachstum der Genossenschaft

Kehren wir in die Gründungssituation der Genossenschaft zurück. Als eine optimale Gründergruppe für eine Genossenschaft erwies sich eine kleine Gruppe von Akteuren, die eine erhebliche Wertkongruenz aufweist und deren gemeinsame Identifikationsbasis außerhalb des Bereiches der eigentlichen wirtschaftlichen Zusammenarbeit liegt. Diese Eigenschaften vermindern die Transaktionskosten, v.a. die Informationskosten in der Gründungssituation. Eine Statushierarchie innerhalb dieser an sich demokratischen Gruppe reduziert die Entscheidungskosten der Organisation (vgl. Williamson 1981, 51; Hettlage 1979, 368). Die Anzahl der diskutablen alternativen Vorgehensweisen verringert sich dadurch schneller als in einer vollständig demokratischen Organisation (vgl. Ridder 1979, 258), und die Konsensbildung und Legitimation der Entscheidungen werden erleichtert. Diese Statusunterschiede haben jedoch ihren Ursprung außerhalb der Organisation, in dem umgebenden sozialen Kontext und sie werden durch die Amtsausübung lediglich bekräftigt.

Die Transaktionskosten, die aus der Gründung einer wirtschaftlichen Organisation entstehen, werden durch soziale Ressourcen der Akteure vermindert. Wenn die Organisation sich etabliert hat, ist sie in der Lage, sich von den sozialen Eigenschaften ihrer Mitglieder zu lösen, als Zusammenarbeitsbasis sind nunmehr die für die Durchführung der praktischen Zusammenarbeit relevanten Ressourcen ausreichend (vgl. Laakkonen 1976, 140). Dies führt dazu, daß die Träger dieser Eigenschaften und Ressourcen, die Individuen, austauschbar werden (vgl. Coleman 1979, 17). Die Akquisition der neuen Mitglieder für die Genossenschaft findet in dieser Phase nicht mehr durch soziale Interaktion statt, sondern die Organisation besitzt einen sichtbaren Status in ihrer Umgebung. Es ist für die prospektiven Mitglieder möglich, sich der formalen Organisation anzunähern, ohne Rücksicht auf die spezifische Persönlichkeit ihrer Amtsträger und Mitglieder zu nehmen. Wenn die Organisation sich von der Persönlichkeit ihrer Mitglieder lösen kann, und sich nur der zielrelevanten Eigenschaften der Mitglieder bedient, verändert sich die Beziehung zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern sowie die Beziehung der Mitglieder untereinander.

In einer Gruppe, die aus konkreten Personen - im Gegensatz zu formalen Positionen oder Rollen (vgl. Benson 1977, 11) - zusammengesetzt ist, nimmt der Entscheidungsprozeß im wesentlichen Formen sozialer Interaktionsprozesse an. Durch die Anonymisierung der Mitglieder und die Entwicklung von 'neutralen' bürokratischen Entscheidungskriterien werden die einzelnen Mitglieder beliebig austauschbar, die Bedeutung ihrer persönlichen Eigenschaften ist nur noch im Bereich der informellen Interaktion in der Organisation zu finden. Die konkreten Möglichkeiten zu solcher Interaktion werden wiederum weitgehend von der formalen Struktur der Organisation beeinflusst.

Mit der wirtschaftlichen Stabilisierung wird die Genossenschaft 'sachlicher', sie wird zu einer Zweckorganisation, die sich weitgehend von ihrem sozialen Ursprungskontext loslösen kann (vgl. Hettlage 1981, 101). Wegen der wirtschaftlichen Vorteile der großen Organisation - neueste Produktionstechniken und besserer Absatz bzw. Bezugsbedingungen - wächst die Genossenschaft aus den sozialen und lokalen Grenzen der Gründergruppe heraus. Diese Entwicklung trägt insbesondere in den Teilgenossenschaften zu fortschreitender Heterogenisierung der Mitgliederschaft bei. Lindenberg (1982, 93) und Coleman (1982, 6) weisen darauf hin, daß die Transaktionskosten, insbesondere die Kommunikationskosten zwischen den Akteuren abrupt ansteigen, wenn natürliche geographische und soziale Grenzen überschritten werden. Das Wachstumsinteresse des Genossenschaftsmanagements und die wirtschaftlich oft notwendige Produktdiversifikation drücken sich in der Eingliederung ganzer neuer Mitgliedergruppen aus. Diese Entwicklung vermindert die Ko-orientation der Mitgliederschaft, weil auch ihre elementären, kooperationsbezogenen Interessen unabhängig voneinander sind (vgl. Utterström 1982, 73-4).

Wegen der sozialen Heterogenität der Mitgliederschaft wird die Stellung der Genossenschaft als Treffpunkt, als eine Organisation für soziale Interaktion geschwächt. Die Genossenschaft wird zunehmend zu einer bloßen Hilfsorganisation, von der technische Leistungen erwartet werden, und zu deren Mitgliedern keine weiteren Verpflichtungen bestehen. Für die Entstehung von eventuellen neuen sozialen Interaktionsmustern innerhalb der Organisation ist die Gestaltung der organisationsinternen Kommunikationsmöglichkeiten von Bedeutung.

Der für die Ökonomisierung der Entscheidungskosten in einer demokratischen Organisation erforderliche Übergang

zur indirekten Demokratie und schließlich zur weitgehenden Delegation der Entscheidungsbefugnisse an hauptamtliche Funktionäre reduziert das Kommunikationsbedürfnis der Organisationsmitglieder. Auch der Anteil der Organisationsmitglieder, der direkt an den Entscheidungen teilnimmt, verringert sich während dieses Prozesses ständig.

Wenn die Funktion der Vollversammlungen als Entscheidungsforen mit der zunehmenden Größe der Organisation und mit der Delegation der Entscheidungsbefugnisse abnimmt, werden diese Versammlungen nur noch selten veranstaltet und die aktive Interaktion innerhalb der Versammlungsthemen beschränkt sich auf eine Minderheit der Mitglieder (vgl. Als 1982, 41), die informelle Interaktion in diesen Versammlungen dürfte sich wiederum auf den eigenen vorhandenen Bekanntenkreis beschränken (vgl. Lipset u.a. 1956, 145). Aufgrund der Seltenheit der Interaktionsmöglichkeiten und der geringen Bedeutung dieser Versammlungen - die jedoch sowohl in den kleinen als auch großen Genossenschaften gleichmäßig besucht werden (vgl. Als 1982, 39) - ist es nicht zu erwarten, daß in einer großen Genossenschaft eine neue soziale Kultur entstehen würde, die die ganze Mitgliederschaft umfassen würde.

Diese Entwicklung führt zu fortschreitender Entfremdung der Mitglieder von ihrer Genossenschaft als Mitgliederorganisation. Die Kontakte der Mitglieder mit der Genossenschaft beschränken sich auf den geschäftlichen Bereich, wo die Mitglieder die Position des Lieferanten oder Kunden der Genossenschaft einnehmen. Die Mitglieder betrachten sich als normale Arbeitnehmer oder Geschäftspartner der Genossenschaft (vgl. Pestoff 1982, 178). Hier bezieht sich die Entlohnung weiterhin formal auf die Zusammenarbeit der Mitglieder untereinander, sie wird aber als eine Leistungsbeziehung zwischen dem korporativen Akteur Genossenschaftsorganisation und den einzelnen Mitgliedern verstanden.

Die endgültigen Anteile der Genossenschaftsmitglieder vom Gesamtertrag der Genossenschaft verlieren an Bedeutung als Rechnungsgrundlage und die individuelle Kalkulation bezieht sich vorwiegend auf die regulären Bezüge bzw. Lohn oder die Liefererlöse bzw. Preis, die für die eigenen Leistungen bezahlt werden. Die Gewinnausschüttungen am Ende des Bilanzjahres verlieren als Anreiz zunehmend an Bedeutung und das Verständnis der Tatsache, daß das Verhalten des Nachbarn den eigenen Nutzen unmittelbar beeinflußt, läßt nach. Diese Entwicklung wird dadurch verstärkt, daß es den Managerinteressen entspricht, die Ausschüttungen der Genossenschaft möglichst klein und in jedem Falle relativ konstant zu halten, um das Wachstumspotential der Organisation und die eigenen diskretionären Freiräume zu erhöhen (vgl. Eschenburg 1971, 152).

Der ursprüngliche Verteilungsmodus einer Genossenschaft, in dem die Ausschüttungen aus dem Gesamterfolg eine erhebliche Rolle gespielt haben, stützt sich auf die Vorstellung von der Genossenschaft als Solidargemeinschaft, wo sich die Loyalität zu der Organisation und ihren Mitgliedern unmittelbar auszahlt. Dieser erweist sich aber als dysfunktional, wenn die sozialen Anreize, die diese Solidargemeinschaft zusammenhalten, die Wertkongruenz und die subjektiv empfundene Zusammengehörigkeit nicht mehr existieren (vgl. Gretschnann 1981, 239).

Um die Effizienz des Genossenschaftsunternehmens nicht zu beeinträchtigen, muß die Anreizstruktur mit der veränderten sozialen Situation in Einklang gebracht werden, das Einkommen der Mitglieder wird enger an ihren individuellen Leistungen gebunden (vgl. Chinn 1979, 376) und die Bedeutung der Genossenschaft als Solidargemeinschaft verringert sich weiterhin.

Hiermit wird der Zusammenhang zwischen konformem Verhalten und ihrem unmittelbaren Nutzen intransparent und verzerrt. Das konforme Verhalten des einzelnen zugunsten der Organisationsziele wird von keinen rationalen Erwägungen begünstigt. Wenn der wirtschaftliche Anreiz zum konformen Verhalten in den Genossenschaften zu schwach ist, bedeutet das Ausfallen der zusätzlichen sozialen Anreize schwerwiegende Effizienzverluste für die Genossenschaft.

Die aktive Partizipation an der Entscheidungsbildung ist für die Mitglieder einer wirtschaftlichen Organisation kein superiores Gut. Die Tätigkeit des Managements und der Funktionäre wird als Entlastung angesehen und lediglich eine Minorität der Mitglieder interessiert sich für die aktive Teilnahme an den Versammlungen der Genossenschaft. Die mangelnde Teilnahme der Genossenschaftsmitglieder kann unter bestimmten Umständen als durchaus funktional betrachtet werden. Solange das angestellte Management und die Funktionäre in den Augen der Mitglieder ihren Aufgaben befriedigend nachkommen, handelt es sich bei der Passivität nicht um individualistisch-destruktives free-rider Verhalten der Mitglieder, sondern um allgemein anerkannte Entlastung durch das Management und die Genossenschaftsorganisation. Hier zahlen die Mitglieder ihre Beiträge auch dafür, daß sie in aller Ruhe ihre eigentliche Tätigkeit ausüben dürfen und die Rahmenbedingungen der Tätigkeit, wie z.B. Absatz der erzeugten Produkte, Jahresabschlüsse und Steuererklärungen in fachkundigen Händen sind (vgl. Michels 1925, 78).

Das Partizipationsinteresse der Mitglieder ist tendenziell von der wirtschaftlichen Lage der Organisation abhängig, Utterström (1982, 63) hat feststellen können, daß die Aktivität der Mitglieder ansteigt - zwar nur bis 5% - wenn die Genossenschaft sich in finanziellen Schwierigkeiten befindet, in Ausnahmesituationen machen die Mitglieder

also von der Option der Partizipation Gebrauch.

Die Bedeutung der aktiven Mitgliederschaft ist nicht in allen Organisationen gleich. Etzioni (1968, 24-5) teilt die freiwilligen Organisationen in zwei Gruppen, für die die aktive Partizipation der Mitglieder unterschiedliche Konsequenzen haben. Für die religiösen Orden oder Fundraising-Organisationen und Kaderparteien sind diese Eigenschaften unerlässlich. Dagegen funktioniert der andere Typus von Organisationen, der genauso in seinen Prinzipien und Regeln die Mitgliederteilnahme unterstreicht, am besten, wenn die Mitglieder nur mäßig aktiv sind. Zu diesen Organisationen gehören die Gewerkschaften, politische Massenparteien, Aktionärsgruppen und auch die Genossenschaften. Die mäßige Aktivität der Mitglieder reduziert die Entscheidungskosten in dem zweiten Typus von Organisationen, und auch ihre "Güterproduktion" besteht vorwiegend aus Interessenvertretung, für deren Produktion die Existenz der Organisation als Infrastruktur ausreichend ist, die wirtschaftlichen Beiträge der Mitglieder also wichtiger als ihre tatsächliche Aktivität sind. Der erste Typus dagegen ist wegen der Natur ihrer Produkte, für den individuellen Akteur altruistischem Sammeln von Mitteln oder Agitationsarbeit zu einem ideologischen Zweck, dagegen darauf angewiesen, daß alle einen aktiven Beitrag leisten. Dieses ist nur möglich, wenn die Zielkongruenz der Gruppe sehr hoch ist und die Akteure den eigenen Nutzen im Wohl der Gruppe sehen (vgl. Zablocki 1980, 249), weil sonst die Anreize zum free-rider-Verhalten wegen der Marginalität der einzelnen Beiträge erheblich wären.

Die zufriedene Passivität der Mitglieder muß jedoch von der unzufriedenen Apathie unterschieden werden, die dann auftreten kann, wenn die Leistungen der Genossenschaft für die Mitglieder unbefriedigend sind.

Diese zwei Gründe des passiven Verhaltens können als ein Kontinuum betrachtet werden, an einem Ende überwiegt der Nutzen der veräußerten Ressourcenkontrolle, das andere Ende ist durch die Kosten dieser Veräußerung geprägt. Das passive Ausharren in der Organisation hat mit Loyalität im Sinne Hirschmans (1970) nur wenig zu tun, sie drückt vielmehr die Alternativlosigkeit und die Natur des aktiven Widerspruchs als Kollektivgut aus (vgl. Keller 1983, 64). Der Loyalitätsbegriff mit dem Hirschman (ibid. 77) die Zuneigung der Mitglieder ihrer Organisation gegenüber kombiniert mit der subjektiven Vorstellung über reale Einflußmöglichkeiten in der Organisation umschreibt, setzt dagegen voraus, daß auch die Option der Abwanderung vorhanden ist, (vgl. Hirschman 1970, 78). Die aktiven Einflußmöglichkeiten der Genossenschaftsmitglieder innerhalb der Organisation und über dem Markt werden in den Kapiteln 3.3. und 4.2. näher analysiert.

Die für das andauernde Wachstum oft notwendige Förderung der umsatzträchtigsten und am modernsten ausgerüsteten Mitglieder bedeutet eine Diskriminierung innerhalb einer formal egalitären Organisation. Die Diskriminierung einzelner Mitglieder oder Mitgliedergruppen in einer Organisation verursacht bei diesen Mitgliedern Unzufriedenheit, insbesondere weil sie ihre relative Position als ungerecht empfinden (vgl. z.B. Müller & Crott 1978, 226). Diese Mitglieder können zwar nach wie vor innerhalb der Organisation besser gestellt sein als außerhalb, die Diskrepanz zwischen den eigenen Erträgen und denen der privilegierten Mitgliedergruppen oder Funktionäre verursacht jedoch eine erhebliche Abwertung des eigenen Nutzens (vgl. Walster et al. 1976; Berscheid & Walster 1978, 126). Abgesehen von dem subjektiven Gefühl der Benachteiligung und Ausbeutung (vgl. Boettcher 1974, 82) kann die Unzufriedenheit auch durch den Vergleich zwischen unterschiedlichen Organisationen oder wegen der allgemeinen wirt-

schaftlichen Konjunktur ausgelöst werden. Utterström (1982, 66-67) z.B. berichtet über ein schnelles Ansteigen des Anteiles mit ihrer Organisation unzufriedener Mitglieder der schwedischen Forsteigentümerge nossenschaften aufgrund der allgemein verschlechterten Marktverhältnisse zwischen 1976-79.

In dieser Entwicklungsphase der Großgenossenschaft kann die Passivität der Mitglieder so weit fortgeschritten sein, daß sie die notwendigen Informationen zur Einflußnahme an den komplexen Entscheidungen nicht mehr besitzen. Darüber hinaus ist es in den Großgenossenschaften längst notwendig geworden, indirekte Entscheidungsverfahren zu gebrauchen und ein hauptamtliches Management zu bestellen, was den Mitgliedern die Möglichkeit nimmt, an der Geschäftspolitik der Genossenschaft teilzunehmen (vgl. Grossfeld & Apel 1977, 185). Wenn hier die individuellen Einflußmöglichkeiten als gering angesehen werden und die eigenen Kenntnisse nicht ausreichen, die Hintergründe der betroffenen Entscheidungen zu analysieren, läßt das Selbstverständnis der Mitglieder als Souveräne einer demokratischen Organisation nach, was sich in der veränderten Einstellung der Mitglieder offenbart (vgl. Pestoff 1982, 166, 178).

Die Machtlosigkeit der Mitglieder und ihre subjektiv hoch empfundenen Transaktionskosten - in der Form von Durchsetzungskosten oder psychische und wirtschaftliche Kostendieser Machtlosigkeit - veranlassen die Mitglieder dazu, ihre Leistung der Genossenschaft gegenüber so weit zu reduzieren, daß sie ihre subjektiven Kosten durch die eigenmächtige Beitragssenkung in Form von Ausbeutung der Organisation oder Opportunismus vergütet bekommen. Aus der Sicht der Gesamtorganisation ist dieses diskretionäre Verhalten als destruktiv zu sehen. Dabei geht es für die einzelnen Mitglieder eher darum, eine Gleichgewichtssituation

in der Austauschbeziehung zu der Genossenschaftsorganisation wiederherstellen zu wollen (vgl. Müller & Crott 1978, 222).

Dieser Slack, der durch das eigennützige Verhalten der Akteure unter einem System von unvollständig definierten Kontrakten entsteht (vgl. Eschenburg 1977, 220; s.a. Williamson 1979), kann oft nicht durch die verbesserte Kontrolle in der Organisation beseitigt werden, sondern bedarf wesentlicher Änderungen in der organisationsinternen Anreizstruktur. Oft werden die Leistungen der Akteure direkter an ihre eigenen Beiträge gebunden, um dadurch den diskretionären Spielraum einzuengen. Das diskretionäre Verhalten kann sich aber auf Einsatzkomponenten verlagern, die nicht direkt meßbar sind, und deren Kontrolle daher besonders schwierig ist (vgl. Galeski 1977, 28). Solche Komponenten sind z.B. die Qualität der Produkte oder das Interesse an Weiterbildung zwecks Produktivitätssteigerung sowie die freiwillige Behebung von beobachteten Mängeln an der Produktionsausstattung.

Eine direkte Assoziation zwischen Produktivitätserhöhung und Zufriedenheit kann zwar nicht a priori angenommen werden (vgl. Steers 1977, 54), dafür können oft andere Nebenbedingungen wie z.B. die Dauerhaftigkeit der Beschäftigung, die Betonung von Effizienz in der expliziten Zielsetzung der Organisation oder das volle Verständnis der Akteure über ihre Stellung im Produktionsprozeß maßgeblich sein (ibid., 53). Die Zufriedenheit verhindert im allgemeinen jedoch die absichtliche Sabotage, also Produktivitätsveringerung in der Organisation.

Die Zufriedenheit drückt jedoch eine positive Bindung zu der Organisation aus, die sich in der Vorstellung der Mitglieder offenbaren kann, daß die Organisation ihr bestes tut, um ihre Mitglieder zu fördern und man deswegen

die Organisation auch selbst nicht schädigen sollte, sondern sich den anderen Mitgliedern und der Organisation gegenüber solidarisch verhalten sollte. Hier manifestiert sich die empirisch bekräftigte Reziprozitätserwartung in der Austauschbeziehung zu der Organisation durch konformes Verhalten (vgl. Müller & Crott 1978, 229-30). Aus dieser Geisteshaltung resultiert die gewissenhafte Erledigung von eigenen Aufgaben, jedoch nicht unbedingt eine aktive Teilnahme an den allgemeinen Angelegenheiten, vielmehr wird hier das Vertrauen dem Management gegenüber befestigt.

Die positiven Verhaltenserwartungen der Mitglieder hemmen die Neigungen zu opportunistischem Verhalten und vermindern somit die Transaktionskosten, insbesondere die Überwachungskosten in der Organisation. Wenn diese Erwartungen enttäuscht werden, indem die Mitglieder sich ungerecht behandelt fühlen, sind sie nicht mehr bereit, die Organisation mit vollem Einsatz in ihrem persönlichen Aufgabengebiet zu unterstützen, und dieser Verlust kann kaum mit den durch die Passivität erzielten Ersparnissen in der Entscheidungsbildung kompensiert werden.

Obwohl die einzelnen Mitglieder kaum in der Lage sind, die etablierte Zusammenarbeit ernsthaft zu beeinträchtigen, verursacht die abnehmende positive Identifikation mit der Genossenschaft eine Rückkehr zu unbeschränktem Individualismus oder zu gegen die Organisation gerichteten Loyalitätsbindungen (vgl. Pestoff 1982, 178). Das bedeutet u.U., erhebliche Produktivitätseinbußen für die Genossenschaft, wenn die Mitglieder sich nicht mehr mit ihrem vollen Einsatz an der Zusammenarbeit beteiligen. Wegen der system- und anreizstrukturbedingten hohen Überwachungskosten können diese Produktivitätsverluste in den Genossenschaften schlecht abgefangen werden.

In der genossenschaftlichen Anreizstruktur, wo jedes Mitglied residualberechtigt ist und sowohl der Nutzen von dem konformen Verhalten als auch die Kosten des Opportunismus von allen getragen werden, ist der individuelle Anreiz zum free-rider-Verhalten erheblich, die Bestrafung dieses Verhaltens ist dagegen für die einzelnen Akteure zu kostspielig (vgl. Eschenburg 1971, 64).

Unter der genossenschaftstypischen Anreizstruktur ist es auch schwerlich erreichbar, daß das Management die sich opportunistisch verhaltenden Mitglieder ausreichend überwachen würde, weil das eigene Einkommen des Managements sich nicht dadurch verbessern würde. Nur wenn der Marktdruck das Wachstum der Genossenschaft zu beeinträchtigen droht, wäre es vorstellbar, daß das Management sein eigenes diskretionäres Verhalten eindämmt und die Mitglieder überwacht, um die eigenen Einkommensströme längerfristig zu sichern (vgl. Ridder-Aab 1980, 12). Auch dies ist aber vermutlich nur dann praktikabel, wenn Erfolgsbeteiligungen für das Management in irgendeiner Form eingeführt werden können.

Die genossenschaftliche Anreizstruktur ist die einer kleinen konformen Gruppe, in der die wirtschaftliche Zusammenarbeit durch soziale Sanktionsmechanismen unterstützt wird. Auf einem ideologischen Niveau und in den Genossenschaftsstatuten bleiben diese Merkmale der Genossenschaft auch dann bestehen, wenn ihre praktische Bedeutung schon überholt worden ist. Wegen des Wachstums der Mitgliedergruppe und wegen der Eingliederung neuer Funktionen, die auch auf die konkreten Kooperationsinteressen der Mitglieder einen heterogenisierenden Einfluß ausüben, verlieren die sozialen Anreize, die das diskretionäre Verhalten eventuell eindämmen könnten, jedoch zunehmend an Bedeutung. Die durch die Funktionsausweitung entstandene Heterogenität der Kooperationsinteressen bzw. Mangel an Ko-orien-

tierung erschwert darüber hinaus die Operationalisierung der genossenschaftlichen Förderungsaufgabe. Weil der veränderte soziale Kontext in der Organisation keine wirksame gemeinsame Meinungsbildung in der Organisation erlaubt, ist es möglich, daß die Organisationsmitglieder zwar unterschiedliche, aber dennoch komplementäre Interessen haben, die wegen dieser mangelnden Kommunikation latent bleiben (vgl. Hernes 1975, 164-5; 126). Diese Situation kann die vorhandene Unzufriedenheit zusätzlich verstärken, weil die von dem Management vorgenommene Operationalisierung des Förderungszieles wegen der mangelhaften Kommunikation der Mitglieder sich noch weiter von ihren Wünschen entfernt (vgl. Möhring 1977, 171).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Marginalisierung der einzelnen Mitglieder, die durch die Organisationsgröße und mangelnden sozialen Sanktionen wachsenden Anreize zum diskretionären Verhalten sowie wegen der Interessenheterogenität erschwerte Operationalisierbarkeit des genossenschaftlichen Förderungszieles den Nutzen der Mitglieder aus der genossenschaftlichen Zusammenarbeit vermindern und die Transaktionskosten in der Organisation erhöhen.

Diese Kostenerhöhung wird auch durch das Wachstum der Organisationsbürokratie und durch die zunehmende Komplexität der Entscheidungssituation bewirkt. Wie die genossenschaftlichen Organisationen und ihre Mitglieder den aus dieser Transaktionskostenerhöhung resultierenden Ineffizienzen zu entkommen versuchen können, wird in dem nächsten Kapitel dargestellt.

2.5. Die Konsequenzen des Wachstums in den Genossenschaften
- Zusammenfassende Überlegungen zum 2. Kapitel -

Das Wachstum einer Genossenschaft erweitert die Leistungen, die sie ihren Mitgliedern gewähren kann und trägt zu der Qualität dieser Leistungen bei. In wirtschaftlicher Hinsicht ist das Wachstum einer wirtschaftlichen Organisation in erster Linie positiv zu beurteilen. Die wirtschaftliche Befestigung einer Genossenschaftsorganisation setzt sie allerdings auch in die Lage, sich von ihren Mitgliedern weitgehend zu verselbständigen, die Agenten der Organisation sind in ihren Entscheidungen nicht mehr von der Unterstützung der Mitglieder abhängig.

Um das Wachstum aufrechtzuerhalten, tendieren die Genossenschaften dazu, neue Funktionen und andere Genossenschaften in die Organisation einzufügen - diese Entwicklung vergrößert einerseits die wirtschaftlichen Möglichkeiten der Genossenschaft, andererseits trägt sie aber zur Heterogenisierung der Mitgliederschaft und Komplexität der Organisation bei. Diese beiden, die Heterogenität der Mitgliederschaft und die Komplexität, vermindern die Einflußmöglichkeiten der Mitglieder in der Organisation. Wegen der Komplexität ist die Delegation der Entscheidungsbefugnisse an hauptamtliche Spezialisten - das Management - erforderlich, und die Entscheidungen entziehen sich der umfassenden Überprüfung durch die Mitglieder.

Die Verselbständigung der Genossenschaftsorganisation von ihren Mitgliedern hat drei wesentliche Gründe, die alle vom Organisationswachstum abhängig sind: Erstens die Anhäufung von organisationsinternen Ressourcen. Diese vermindert die finanzielle Abhängigkeit der Organisation von ihren Mitgliedern und beschränkt die Besitzansprüche der einzelnen Mitglieder auf einen marginalen Teil der Gesamt-

ressourcen. Darüber hinaus ermöglicht das Eigenkapital die Durchführung von Investitionen und die Eingliederung von neuen Aktivitäten, die die Mitgliederinteressen nicht oder nur am Rande tangieren (vgl. Oakeshott 1978, 190). Mit der Ressourcenanhäufung verändern sich die Akquisitionsprinzipien der neuen Mitglieder. Der Eintritt ist nicht mehr von den persönlichen Kontakten zu den alten Mitgliedern, sondern nur von der beobachtbaren Leistung der Genossenschaft abhängig, wobei die finanziellen Ressourcen der Genossenschaft für die neuen Mitglieder als Garantien für die Vertrauenswürdigkeit der Organisation dienen.

Die zweite Voraussetzung zur Verselbständigung der Genossenschaftsorganisation ist die mit dem Wachstum zunehmende Komplexität der Organisation und der Entscheidungsinstitutionen. Weil die Entscheidungsbildung schnell und flexibel erfolgen muß, die Entscheidungen aber durch zunehmende Komplexität und eine Vielzahl von Entscheidungsvariablen gekennzeichnet sind, müssen die Entscheidungskompetenzen an Experten delegiert werden. Diese an sich notwendige Arbeitsteilung vermindert jedoch gleichzeitig die Voraussetzungen der Mitgliederschaft zur aktiven Beeinflussung des Entscheidungsprozesses und Prüfung der Entscheidungen. Das mit den Entscheidungen vertraute Management besitzt einen erheblichen Wissensvorsprung der Mitgliederschaft gegenüber und die kognitiven Fähigkeiten, insb. die Fachausbildung der Mitglieder reichen nicht aus, an der Geschäftsführung teilzunehmen. Hier liegt ein erhebliches diskretionäres Potential, weil die Informationskosten zur Aneignung der notwendigen Kenntnisse für die Beurteilung der Entscheidungen so groß sind, daß die Mitglieder gezwungen sind, sich auf das Beurteilungsvermögen des Managements zu verlassen (vgl. Pestoff 1982, 168; Eschenburg 1971, 172).

Die dritte Voraussetzung der Verselbständigung, die den zwei anderen eigentlich erst die Gültigkeit verleiht, und somit als eine Grundvoraussetzung betrachtet werden kann, ist die Abhängigkeit der Mitglieder von der Genossenschaft. Diese Abhängigkeit entstammt einerseits der Gründungskonstellation der Genossenschaft; wenn die Bildung einer Sharing Group notwendig wird, ist dies ein Indiz dafür, daß die Akteure nicht in der Lage sind, die erwünschten wirtschaftlichen Aktivitäten autonom durchzuführen (vgl. Lindenberg 1982, 82). Diese Abhängigkeit kann durch das Fehlen der Konkurrenz verstärkt werden, wobei insbesondere die begrenzte räumliche Mobilität der Akteure zu berücksichtigen ist. Diese fehlende Konkurrenz kann aber auch aus der Spezifität der Mitgliederressourcen resultieren. Mit bestimmten Produktionstechnologien oder mit an den genossenschaftlichen Bedarf zugeschnittenen beruflichen Kenntnissen werden die Mitglieder an die Genossenschaft gebunden. Aus dieser Bindung und Abhängigkeit wächst die Möglichkeit der Verselbständigung der Genossenschaftsorganisation, die dann wegen finanzieller Stärke der Organisation und der zunehmenden Komplexität eintreten kann.

Das Wachstum der Genossenschaft und die Ausweitung ihres Funktionsgebietes tragen zu einer sozialen Heterogenisierung der Mitgliedschaft bei. Diese Heterogenisierung vermindert den Einfluß von sozialen Anreizen in der Organisation, welches zu zunehmendem diskretionärem Verhalten der Mitglieder führen kann. Der Weg, mit dem diese ungünstige Entwicklung bis jetzt gehemmt oder gemieden worden ist, ist die Verwandlung der Genossenschaften zu Organisationen, die de facto konventionelle Unternehmungen sind (vgl. Hettlage 1979, 363). Hier begegnen die Mitglieder der Organisation als Austauschpartner, als Lieferanten oder Kunden der Genossenschaft, nicht als ihre zur gegenseitigen Hilfe verpflichteten Mitglieder, deren Nutzen

von dem Wohlergehen der Gemeinschaft abhängig wäre. Wenn in einer solchen Organisation die Leistungen unzufriedenstellend sind, werden die Mitglieder versuchen, die Reziprozität in ihrer Beziehung zu der Genossenschaft durch einen, für die Genossenschaftsvertreter unbemerkt, verminderten eigenen Einsatz zu erreichen. Diese ausgedehnte Drückebergerei zwingt die Genossenschaftsorganisation dazu, das Einkommen der Mitglieder enger an die eigenen Leistungen zu binden (vgl. Mensah 1977, 280) und diese Leistungen genauer zu kontrollieren, was wiederum das Wachstum der Genossenschaftsbükratie anspornt und den Zusammenarbeitscharakter der Genossenschaft aushöhlt.

Die Mehrkosten der ineffizienten Organisation können bei hoher Abhängigkeit der Mitglieder auf diese abgewälzt werden, oder sie können bei einem dominanten Markteinfluß der Genossenschaft den anderen Marktteilnehmern, wie z.B. den Konsumenten angelastet werden. Wenn die Abwälzung auf andere Marktteilnehmer gelingt, kann es sein, daß die Unzufriedenheit der Mitglieder eingedämmt werden kann, in dem die Genossenschaft die Rolle einer gesellschaftlichen Interessenvertretung erfolgreich ausübt. Wenn die Organisation in ihrer Notwendigkeit als ein gesellschaftspolitisches Instrument anerkannt wird, kann u.U. eine Loyalitätsbindung der Organisation gegenüber erzeugt werden (vgl. Hirschman 1970, 78), die die Unzufriedenheit der Mitglieder außerhalb der Organisation kanalisieren hilft, und die Leistungsverminderung den Mitgliedern dadurch weniger eklatant erscheint.

3. DIE MÖGLICHKEITEN DER TRANSAKTIONSKOSTENREDUKTION
IN DEN GENOSSENSCHAFTEN

- Adaptionfähigkeit der Organisation und Einfluß-
potential der Mitglieder -

Um die wirtschaftliche Effizienz in der genossenschaftlichen Organisation wiederherstellen zu können, müssen die Transaktionskosten, mit denen die Gesamtorganisation bei ihrer Entscheidungsbildung und ihren Überwachungsaufgaben konfrontiert wird, sowie die Transaktionskosten, die den Mitgliedereinfluß beeinträchtigen, vermindert werden.

Diese Transaktionskostenverminderung kann gleichzeitig auf zwei Ebenen vollzogen werden. Einerseits können Strukturveränderungen in der Genossenschaftsunternehmung angestrebt werden, die die großorganisationstypischen Reibungsverluste in den Informationsströmen und Arbeitsabläufen beseitigen helfen. Der zweite parallel zu diesem notwendigen Weg der Transaktionskostenverminderung zielt insbesondere auf die Verringerung der subjektiven Kosten der Mitglieder und die daraus resultierenden erhöhten Überwachungskosten der Organisation. Für diese Kostenreduzierung ist die Beseitigung von Machtlosigkeitsgefühlen bei den Mitgliedern von wesentlicher Bedeutung. Der Einfluß eines einzelnen Mitgliedes in einer Massenorganisation wird zwar immer marginal sein, wichtig ist jedoch, ihm die letztendliche Entscheidungsgewalt über seine eigenen Ressourcen zu geben, d.h. die individuelle Beziehung zur Genossenschaft muß freiwillig im wahrsten Sinne des Wortes gestaltet werden. Insbesondere geht es um die Neustrukturierung der Genossenschaftsorganisationen zwecks Erlangung größerer wirtschaftlicher Autonomie der Mitglieder. Die anzustrebende verminderte Abhängigkeit der Mitglieder von der Genossenschaft würde auch die internen Widerspruchsmöglichkeiten der Mitglieder verbes-

sern, weil sie diesen Widerspruch durch eine glaubhafte Austrittsdrohung flankieren könnten (vgl. Hirschman 1979, 81; Boettcher 1974, 82).

Im ersten Teil des Kapitels werden die Maßnahmen dargestellt, durch die die konventionellen Großunternehmen ihre internen Transaktionskosten zu reduzieren versucht haben, und es wird untersucht, inwieweit diese Veränderungen in den genossenschaftlichen Bereich durchdrungen sind. Der zweite Abschnitt eruiert die Konsequenzen, die sich aus der Umstrukturierung für die Organisation und ihre Mitglieder ergeben könnten. Im dritten Teil wird die Frage erörtert, ob die Einflußmöglichkeiten der Mitglieder ausreichend sind, um durchgreifende Änderungen in der Genossenschaftsorganisation durchzusetzen und wie dieser Einfluß durch die Anreizstruktur der Organisation und durch die Interessen des Managements beeinträchtigt werden.

3.1. Die allgemeine Entwicklung der Großunternehmen und ihre Wirkung auf die Genossenschaften

3.1.1. Die Strukturveränderungen in den modernen Großunternehmen

Die organisatorischen Prinzipien der Großunternehmen haben seit der Entstehung dieser Firmen mehrere Veränderungen erlebt. Die Entwicklung der allgemeinen Strukturmerkmale ist nicht unbedingt durchgreifend, vielmehr sind immer einige Unternehmen ihrer Zeit voraus bezüglich der Einführung oder Übernahme organisatorischer Neuerungen. Andererseits gibt es Wirtschaftszweige, die sehr traditionell betrieben werden, weil sie z.B. durch Zölle oder ähnliches vor Umwelteinflüssen geschützt sind. Genauso ist die Entwicklung der Unternehmensstrukturen und -formen in verschiedenen Ländern unterschiedlich ausgeprägt,

als Beispiel kann hier die fortdauernde Existenz der Familienunternehmungen in England im Vergleich zu der frühen Gründung von Aktiengesellschaften in Amerika dienen (vgl. Chandler & Daems 1980). Die unterschiedlichen Entwicklungsgeschwindigkeiten oder die Koexistenz verschiedener Unternehmensstrukturen müssen zwar im Auge behalten werden, ein allgemeiner Trend in dieser Entwicklung wird trotzdem ersichtlich. Die Koexistenz der unterschiedlichen Organisationsprinzipien ist darüber hinaus wegen der verschiedenen Größen und Entwicklungsstadien der Unternehmen plausibel (vgl. Caves 1980, 71).

Als die Verwaltung einer Industrieunternehmung nicht mehr von dem Büro des Unternehmer-Managers durchgeführt werden konnte, sondern die Einstellung von zusätzlichem Verwaltungspersonal und zunehmende Arbeitsteilung unter ihnen erforderte, wurden auch die in der Produktion erzielten Kostenvorteile der Arbeitsteilung in die Verwaltung übertragen. Für die kostengünstige Ausgliederung von separatem Buchhalter, Einkäufer, Revisions-Funktionen usw. war zusätzlich die wachsende Menge der jeweiligen Aufgaben maßgebend; neben den Spezialisierungsvorteilen könnten hier auch Größenvorteile erzielt werden. Zwecks besserer Ausschöpfung dieser Vorteile wurden die jeweiligen Verwaltungsaufgaben in einer spezialisierten, zentralen Abteilung 'Buchhaltung', 'Vertrieb' usw. durchgeführt, die dann von dem Management direkt überwacht wurden. Die Vorteile dieser Organisation waren offensichtlich, die Verwaltungsfachkräfte konnten die von unterschiedlichen Richtungen anfallenden Arbeiten gleichmäßig an minder qualifizierte Sachbearbeiter weiterleiten und somit weitere Kostenvorteile erreichen (vgl. Williamson 1981, Chandler 1966). Auf diesem Wege konnten die in der Produktion realisierten Mengenvorteile auf die Verwaltungsbereiche übertragen werden. Das reibungslose Funktionieren dieser Organisationen setzt jedoch umfassende innerbetriebliche Ko-

ordination und ständige Überwachung durch das oberste Management voraus. Darüber hinaus ist es problematisch, daß die Leitungen der jeweiligen Sonderbereiche zu ausgeprägtem Ressortdenken neigen und nicht in der Lage sind, kooperativ zu handeln - die Beseitigung von Problemsituationen wird durch gegenseitige Anschuldigungen erschwert (vgl. Chandler 1966, 156).

So lange die Koordinationsprobleme und die von ihnen verursachten Transaktionskosten in der organisationsinternen Kommunikation kleiner waren als die durch die Spezialisierung erreichten economies of scale oder so lange die Ersparnisse der Arbeitsteilung den Kostenanstieg wegen der Diversifizierung (vgl. Blau 1974, 316) überwogen, war die funktionale Organisationsstruktur durchaus ausreichend. Mit zunehmendem Wachstum und vor allem mit der regionalen Dispersion der Großunternehmungen wurde die Kommunikation zwischen den Unternehmensteilen erheblicher erschwert. Auch das Größenwachstum einzelner Produktionsbereiche und die Eingliederung neuer Bereiche erhöhten den Verwaltungsaufwand in diesen Unternehmungen, wo eine starke zentrale Führung für die Gesamtkoordination unerlässlich war. Das oberste Management war gezwungen, zusätzliche Kontroll- und Koordinationsebenen einzurichten, um den Informationsfluß in der Unternehmung zu ermöglichen (vgl. Williamson 1975, 134). Wegen der zentralistischen Struktur waren die Ströme der notwendigen Informationen umfangreich geworden, weil jede Abteilung direkt auf die anderen angewiesen war und die gesamte Kommunikation gleichzeitig über die zentrale Drehscheibe der Unternehmensleitung laufen mußte, um die Koordination dieser Funktionen zu ermöglichen.

Die ständig anfallende Informationsmenge zwang die Unternehmensleitung dazu, ihre Kapazitäten für die tägliche, operative Entscheidungsbildung auszunützen und erschwerte die Durchführung von längerfristigen, strategischen Ent-

wicklungszielen (vgl. Chandler 1966, 382-3). Aus diesen Gründen wurde in einigen Großunternehmen wie z.B. General Motors und Du Pont in den zwanziger Jahren Maßnahmen durchgeführt, die die Transparenz der Unternehmensstruktur erhöhen sollten und dadurch das Spitzenmanagement für die strategische Planung befreien sollte (s. z.B. Chandler 1966). Diese Reorganisation bedeutete die Entstehung selbständiger Produktionsbereiche und Zweigwerke, so daß die anfallenden Verwaltungsaufgaben innerhalb der Produktionseinheiten erledigt wurden. Die Gesamtverantwortung über eine Produktionssparte oder Betriebsstätte konnte dem dafür zuständigen Management übertragen werden, das fortan nur von der Unternehmensspitze, nicht aber von parallelen Abteilungen abhängig war. Statt Ressortdenken wurde das Denken in Produktkategorien und deren Erfolg gefördert.

Als wesentlicher Unterschied zu dem funktional organisierten System, wo die Verantwortung über den Erfolg eines Produkts der Gesamtunternehmung oblag, konnten wegen Divisionalisierung die Erfolge und Mißerfolge den jeweiligen Divisionsmanagern eindeutig zugeordnet werden (vgl. Williamson 1981, 1556). Als Anreiz für gute Resultate könnten hier unterschiedliche Erfolgsbeteiligungsschemen eingeführt werden, weil die Zurechnung und Kontrolle der Leistungen transparenter geworden war. Gleichzeitig wurde die Autonomie des Divisionsmanagements erhöht, die genauen Arbeitsabläufe innerhalb der Division waren nicht mehr vorgeschrieben, was früher aus Koordinationsgründen notwendig war, sondern die Divisionen wurden in erster Linie anhand ihrer Ergebnisse beurteilt. Auf diese Weise wurde es für das zuständige Management möglich, eigene Leistungen aktiv mitzugestalten, die Entscheidungsspielräume dieser Managementstufe wurden erweitert und gleichzeitig blieb die Komplexität dieser Entscheidungen geringer als in der Gesamtorganisation (vgl. Heflebower 1960/61,

10), so daß diese Spielräume tatsächlich effektiv benutzt werden könnten.

Das Management der Gesamtunternehmung beschäftigte sich in erster Linie mit der Gesamtplanung der Unternehmensorganisation, mit Erschließung neuer Märkte und Produkte, mit Finanzierung und Investitionsplänen der Divisionen, mit Revision und Beurteilung der Erfolge. Zu diesen Zwecken brauchte das Gesamtmanagement einen Stab als Unterstützung, dessen Spezialisten die von den einzelnen Divisionen vorgelegten Berichte überprüften und die harmonische Entwicklung der Organisation unterstützen sollten. Die interne Organisation der Divisionen glich in den meisten Fällen der alten funktionalen Struktur, die aber hier wegen der verkleinerten Operationsskala in den Teilunternehmungen und wegen der zusätzlichen Prüf- und Kontrollstellen unter der Gesamtleitung durchaus funktionsfähig war (vgl. Heflebower 1960/61, 7).

Diese in groben Zügen geschilderte Entwicklung der Unternehmensorganisationen hat von ihrer Transaktionskosten- seite her betrachtet folgende charakteristische Eigenschaften: Weil die innerbetriebliche Kommunikation durch die Divisionalisierung wirtschaftlicher gestaltet werden kann, vermindern sich die Informationskosten innerhalb der Organisation. Wegen der erleichterten Zuordnung von Fehlern und Erfolgen in der Geschäftsführung wird auch die Überwachungsfunktion des Gesamtmanagements erleichtert. Die Zielkongruenz der Divisionsführungen wird zusätzlich durch Erfolgsbeteiligung gefördert und die größere Autonomie trägt zur Arbeitsmotivation dieser Führungskräfte bei (vgl. March & Simon 1958, 74), welche auch die Überwachungskosten reduzieren hilft.

Das Informations- und Überwachungsproblem verändert sich mit der Organisationsstruktur: Einerseits sind die Füh-

rungskräfte der Division nur für die Funktionen des eigenen Organisationsteils verantwortlich und können anhand der erzielten Gewinne oder ähnlichen objektiven Kriterien beurteilt werden. Andererseits bringt die Erhöhung der internen Autonomie der Unternehmensteile die Gefahr mit sich, daß die eventuellen Fehler und das diskretionäre Verhalten des Managements erst spät entdeckt werden. Die möglichen Verluste für die Gesamtunternehmung können hier größer sein als in dem funktionalen System, wo jeder Handgriff von dem Gesamtmanagement überwacht wird und dem mittleren Management die Rolle ausführender Beamter zukommt (vgl. Fox 1974, 20). Insbesondere die Investitionsplanung der Unternehmung wird von dieser Autonomie beeinflusst. Das Divisionsmanagement hat in den eigenen Angelegenheiten einen bedeutenden Wissensvorsprung und wird immer darauf bedacht sein, möglichst große Anteile der Unternehmensressourcen für die eigenen Vorhaben abzuzweigen (vgl. Heflebower 1961, 13), und ist auch nicht ohne weiteres bereit, schlechte Ergebnisse offenzulegen, weil diese das eigene Einkommen beeinträchtigen würden.

Die Kommunikationsprobleme in den multidivisionalen Unternehmungen verlagern sich auf eine neue Ebene. Statt der Bewältigung von Koordinationsschwierigkeiten besteht die Aufgabe des Gesamtmanagements in der Überprüfung der allgemeinen Glaubwürdigkeit und des Realismus der Divisionsberichte. Zu diesen Zwecken muß es von einem umfangreichen Berater- und Prüferstab unterstützt werden, der die Kosten dieser Unternehmensstruktur entsprechend vergrößert. Mit der Strukturveränderung sind zwar einige größenbedingte Schwierigkeiten überwunden worden, das Wachstum der internen Transaktionskosten setzt aber an einer anderen Stelle erneut an. Auch die verbesserte Motivation der Führungskräfte muß in diesem Licht gesehen werden. Wegen der erfolgsabhängigen Belohnung wird ein Pro-

filierungszwang geschaffen (vgl. Williamson 1981, 1559), der für die Gesamtunternehmung schädlich sein kann, wenn die Ressourcenallokation in der Unternehmung von der Überzeugungskraft der einzelnen Divisionsmanager abhängig wird. Die Vorbeugung dieser Schwierigkeiten setzt wiederum einen erheblichen Ressourcenaufwand für das interne Prüfungswesen, sog. Controlling, voraus.

Aus diesen Gründen ist die Divisionalisierung mancherorts noch weiter vorangetrieben worden. Aus den Divisionen sind selbständige Unternehmungen gebildet worden, die untereinander marktähnliche Beziehungen haben, dadurch wird die gegenseitige Ausbeutung der Konzernanteile ausgeschlossen. In diesen Unternehmungen ist die Gesamtführung allerdings nicht in die Rolle einer klassischen Holding-Gesellschaft gedrängt worden, sondern die Entwicklung der Unternehmungen wird von der Konzernzentrale aktiv mitgestaltet. Insbesondere haben sich die Konzernzentralen, abgesehen von den größeren Finanzierungsentscheidungen, das Entwicklungswesen (R & D) und die Marktkoordination der Tochterunternehmungen vorbehalten, um Zusammenstöße zu vermeiden und um die längerfristige Entwicklung der Unternehmensgruppe zu garantieren. Weil aber alle die unternehmensspezifischen Funktionen von der Konzernzentrale ausgegliedert worden sind, sind die Generalstäbe sehr klein geworden, so wird z.B. die United Technologies-Gruppe von einer Hauptverwaltung mit nur ca. 500 Mitarbeitern geführt. Den Konzernzentralen kommt zunehmend eine Berater- und Koordinationsfunktion zu. Als hauptsächliche Identifikationsbasis für das Management und für die Mitarbeiter dient nicht der Konzern, sondern die einzelne Unternehmung (vgl. Heflebower 1960/61, 8), deren Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe weitgehend für die Allgemeinheit versteckt bleiben kann.

Auf diese Weise wird versucht, die Transaktionskostenvor-

teile der Klein- und Großunternehmungen gleichzeitig auszuschöpfen. Einerseits zwingen die Erfolgsbeteiligung und die Eigenverantwortlichkeit das Management der Einzelunternehmungen zu effizientem Verhalten, dieses kann aber dadurch zusätzlich bekräftigt werden, daß das Management nicht nur über dem Markt beeinflußt wird, sondern auch Vorgesetzte innerhalb der Gesamtorganisation hat, die ermächtigt sind, Disziplinarmaßnahmen zu ergreifen (vgl. Williamson 1981, 1559), das Management ist also nicht nur einer heterogenen Aktionärsgruppe gegenübergestellt. Darüber hinaus ermöglicht die Spezialisierung und daraus folgende interne Homogenität der Unternehmungen die volle Ausschöpfung von Größenvorteilen ohne die Mehrkosten der Diversifizierung. Wegen der Autonomie und Lokalkenntnisse des Managements können auch die Mitarbeiter besser zum Zusammenhalt motiviert werden, weil ihnen nur der eigene Betrieb, nicht der Gesamtkonzern gegenübersteht. Andererseits stehen der einzelnen Unternehmung die Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten einer großen Unternehmensgruppe und die Möglichkeit, hochrangige Spezialisten bei Bedarf heranzuziehen, zur Verfügung. Darüber hinaus wird die längerfristige Entwicklung einer Unternehmung nicht von ihren eigenen Forschungs- und Entwicklungsressourcen eingeschränkt, sondern kann auf den Weg gebracht werden, obwohl die eigene Finanzkraft nicht ausreichend wäre (vgl. Caves 1980, 74). Eine Unternehmensgruppe verfügt über einen besseren Marktüberblick und oft auch über gesellschaftliche Einflußmöglichkeiten, die für eine Einzelfirma unerreichbar sein können.

Die Transaktionskostenvorteile einer kleinen Unternehmung beziehen sich vorrangig auf die interne Überschaubarkeit der Organisation, weil die Aufgaben relativ homogen sind und die Rekrutierung der Arbeitskräfte oft lokal stattfinden kann. Diese Eigenschaften führen zu geringer Komplexität, geringen Mobilitätsverlusten und Anonymitätsgefühlen

bei der Belegschaft. Die Vorteile der Großunternehmung beziehen sich dagegen auf die Umwelt dieser Organisation, deren Eigenschaften diese Unternehmung oft aktiv mitgestalten kann und deren Entwicklung sie mit einem verhältnismäßig kleineren Aufwand verfolgen kann. Aus dieser Position resultiert eine erhebliche Flexibilität innerhalb der Unternehmensgruppe, die die langfristige Entwicklung garantieren soll. Hier kann eine Teilunternehmung der Gruppe im Prinzip völlig für neue Produkte umgerüstet werden, ohne daß dieser Prozeß die Existenz der Mehrheit der Beschäftigten gefährdet, vorausgesetzt diese Maßnahmen werden über einen längeren Zeitraum hinaus und umfassend geplant durchgeführt.

3.1.2. Die organisatorische Entwicklung der Großgenossenschaften

Der allgemeinen Entwicklung der modernen Großunternehmungen sind die großen Teilgenossenschaften, z.B. Absatzgenossenschaften in der Regel nicht gefolgt. Die Produktionsgenossenschaften sind in seltensten Fällen so groß, daß die organisatorische Problematik in ihnen in dieser Form offenbar würde. Sie haben zwar eine weitgehende Arbeitsteilung durchgeführt und dadurch die Vorteile der Spezialisierung ausgeschöpft, die Kosten der Diversifizierung sind in den Genossenschaften jedoch erheblich. Es ist nicht notwendig, daß die Großgenossenschaften eine funktionale Struktur aufweisen müßten, um mit den typischen Transaktionskosten einer zentralisierten Unternehmung konfrontiert zu werden. Obwohl ein Teilbetrieb alleine für die Abwicklung der laufenden innerbetrieblichen Verwaltungsaufgaben verantwortlich wäre, bedeutet dies noch nicht, daß es sich um Entscheidungsautonomie handeln würde (vgl. Heflebower 1960/61, 18).

Die Diversifizierung der Funktionen innerhalb der Organisation und die Eingliederung neuer Aufgaben in diese bedeutet einen steigenden Bedarf an Führungskräften, Kontroll- und Koordinationsinstanzen. Der allgemeine Trend in den Großgenossenschaften, der durch vertikale Diversifizierung, aber auch durch horizontale Verbreiterung des Geschäftsbereiches gekennzeichnet ist, hat seine Vorläufer bereits in der regionalen Zusammenschmelzung von Kleingenossenschaften. Diese Zusammenschlüsse können wegen ihrer heterogenitätsvermehrenden Eigenschaften durchaus mit der funktionalen Diversifizierung verglichen werden. Wie in den konventionellen Unternehmungen, können bedeutende Economies of scale in dieser Weise realisiert werden, und die Marktbedingungen der Organisation verbessern sich durch die Konzentration. Aber auch die Kostenentwicklung entspricht derjenigen der konventionellen Unternehmungen. Sowohl die Notwendigkeit zusätzlicher Hierarchiestufen als auch die zunehmende Belastung des Gesamtmanagements durch operative Entscheidungen gehören zu diesen Kostenpunkten. Darüber hinaus gibt es genossenschaftstypische Transaktionskosten, deren Einfluß die Probleme in diesen Organisationen noch zu unterstreichen vermag.

Während man in einer konventionellen Unternehmung den wachsenden Verwaltungsaufgaben durch Umstrukturierung der Organisation in dezentralisierte Produktionseinheiten begegnen würde, hat aber das Management einer Genossenschaft dazu keinen Anreiz. Sein Nutzen ist zwar von dem Erfolg der Genossenschaft längerfristig abhängig, kurzfristig haben aber die Rentabilität der Genossenschaft oder die an die Mitglieder ausgeschütteten Gewinne keine positive Wirkung auf das Managementeinkommen. Hier würde die Dezentralisierung der Organisation (vgl. De Alessi 1980, 17) nur die Freiräume des Managements einengen, und ist daher aus seiner Sicht als negativ zu betrachten. Das Manage-

ment kann seine eigenen Ziele am besten durch das Umsatzwachstum der Genossenschaft verwirklichen, darüber hinaus trägt die Komplexität der Organisation zu den diskretionären Entscheidungsfreiräumen des Managements bei. Wegen der zentralisierten Entscheidungsbildung sind die Verwaltungswege in der Organisation lang und dies trägt dazu bei, daß das Vordringen der Information von den untersten Ebenen in die Entscheidungszentren gehemmt wird. In einer Organisation, in deren Regeln und Statuten die Mitgliedschaft als oberstes Willensbildungsorgan festgehalten ist und die sich explizit auf Prinzipien wie Selbstverwaltung und Autonomie der Mitglieder stützt, kann diese Entwicklung die praktische Wahrnehmung dieser Rechte wesentlich beeinträchtigen.

Dieselben Phänomene sind zwar auch in den konventionellen Unternehmen zu beobachten, aber in einer Organisation, die sich auf den konstruktiven Beitrag ihrer Mitglieder stützt, um effizient zu sein, kann diese Deterioration der Teilnahmemöglichkeiten die eventuell vorhandene wirtschaftliche Unzufriedenheit zusätzlich akzentuieren. Diese Unzufriedenheit wiederum, wie im Abschnitt 2.4. diskutiert, kann die Effizienz der genossenschaftlichen Produktion beeinträchtigen. Für die längerfristige Entwicklung und Konkurrenzfähigkeit der Genossenschaften muß daher die interne Transaktionskostenreduzierung als notwendig angesehen werden, und diese ist nur durch eine Umstrukturierung erreichbar. Den anderen Unternehmen ähnlich könnte auch hier die Dezentralisierung wesentliche wirtschaftliche Vorteile mitbringen. Darüber hinaus unterstützen die empirischen Befunde von Lipset et al. (1956) unsere Auffassung darüber, daß eine dezentrale Organisation mit überschaubaren Basisgruppen bessere Voraussetzungen für die organisationsinterne Demokratie und für den konkreten Mitgliederfluß bieten könnte als eine zentral geleitete Großorganisation.

Die teilweise Autonomisierung der Genossenschaftsteile auf regionaler oder produktbezogener Basis würde die zur Entscheidungsbildung erforderlichen Informationsströme innerhalb der Organisation wesentlich vermindern. Die bessere Überprüfbarkeit der Erträge unterschiedlicher Genossenschaftsteile und die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse für die Leitungen der Teilgenossenschaften würden die Belastung der Genossenschaftszentrale vermindern. Obwohl das Management sich weiter vorwiegend am Organisationswachstum orientieren würde, wenn man eine Erfolgsbeteiligung nicht einführen könnte, würde die Dezentralisierung trotzdem die diskretionären Spielräume in der Organisation schmälern. Maßgebend ist hier die bessere Transparenz der Organisation, die die Möglichkeiten der Aufsichtsräte und Mitgliedervertreter, die Entscheidungen zu beurteilen, verbessert. Darüber hinaus würde die Dezentralisierung die Verwirklichung der genossenschaftlichen Förderaufgabe in den jeweiligen Teilgenossenschaften vereinfachen, weil diese nur eine relativ homogene Region oder ein einziges Produkt zu betreuen hätten und die Mitglieder dieser Grundeinheiten auch eher auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen wären (vgl. Lipset et al. 1956, 414).

Dieser Dezentralisierungsbegriff würde bedeuten, daß das Wachstum einzelner Genossenschaften nur soweit zu fördern wäre, wie sie entsprechende Economies of scale mitbringt, die Diversifizierung innerhalb der Basiseinheiten wäre aber eher zu vermeiden. Um zu verhindern, daß die unterschiedlich ausgerichteten Genossenschaften in einem Genossenschaftsverbund wegen ihrer einseitigen Spezialisierung verwundbar wären, kann der Gesamtgenossenschaft die gleiche Rolle zugedacht werden, die die Muttergesellschaften der modernen Konzerne ausüben. Durch ausführliche Beratungsdienste, Produktentwicklung und Investitionshilfen könnten diese Probleme bewältigbar sein (vgl. Vanek 1977, 24). Eine solche Gesamtgenossenschaft kann dagegen nicht

als eine lose Förderation organisiert werden, weil diese die Koordination der Ressourcen und die Entwicklung als konzertierte Aktion kaum gewährleisten könnte (vgl. Hettlage 1979, 383).

Ein empirisches Beispiel für das Konglomeratsmodell in der Genossenschaftsbewegung bietet die baskische Mondragon - Gruppe (vgl. v.a. Thomas & Logan 1982; Oakeshott 1980). Dies ist ein seltenes Beispiel von einer Produktionsgenossenschaft, die die Größe eines konventionellen Großunternehmens erreicht hat. Es handelt sich um eine Gruppe von Produktionsgenossenschaften, die unter gewöhnlichen Umständen, isoliert, sehr verwundbar wären. In diesem Falle ist von vornherein eine breite Diversifizierung in der Gruppe sowie eine ständige Gründung neuer Genossenschaften angestrebt worden, gleichzeitig ist das Wachstum der einzelnen Betriebe bewußt begrenzt worden. Die Finanzierung neuer Projekte und einzelner neuer Arbeitsplätze erfolgt einerseits durch erhebliche Selbstbeteiligungen der Mitglieder, andererseits über eine Genossenschaftsbank, die in der Lage ist, sowohl Sparkapital aus der Region zu sammeln als auch die Geld- und Kapitalströme zwischen den Einzelgenossenschaften zu steuern.

Zu besonderen Funktionen dieser Bank, die als eine Genossenschaft zweiten Grades organisiert ist, wobei die Mitarbeiter der Bank auch persönlich Mitglieder sind, gehören umfangreiche Beratungs- und Entwicklungsdienste. Sie überprüft die neuen Geschäftsideen und gewährt Starthilfen für neue Genossenschaften, die nicht mit den existierenden Genossenschaften konkurrieren sollen - Mondragon teilt also nicht die Vorstellungen von Vanek (1970, 236), wonach die im gleichen Bereich tätigen Genossenschaften sich durch "sozialistische Konkurrenz" anspornen würden. In diesem Sinne kommt der Bank die Rolle der Muttergesellschaft eines Konzerns zu. Zum Unterschied zu diesem

muß jedoch festgestellt werden, daß die Autonomie der einzelnen Genossenschaften wesentlich größer ist und daß ihre Ressourcen nicht ohne weiteres den anderen Teilen der Gruppe zugewiesen werden können, wie in den konventionellen Unternehmensgruppen. Aus der Sicht der Genossenschaftsbank sind die einzelnen Genossenschaften auch keine Kapitalanlagen, von denen man sich beliebig trennen kann, sondern die Interessen der Bank sind den Genossenschaftsgremien untergeordnet, weil diese als Mitglieder der Bankgenossenschaft ihre Tätigkeit beaufsichtigen.

Die Dezentralisierung der Genossenschaftsorganisation wäre also so vorzunehmen, daß die einzelnen Genossenschaften nicht isoliert agieren müßten, sondern ihnen bei Bedarf die Erfahrung und die finanzielle Unterstützung des gesamten Genossenschaftsverbundes zur Verfügung stünde. Die Genossenschaftstheoretiker, die für außenseitige Hilfe, z.B. für Staatssubventionen für die Genossenschaften plädiert haben, haben oft die daraus resultierenden eventuellen Abhängigkeiten unterschätzt (vgl. Gretschmann 1981, 254). Wenn man aber die Finanzierungshilfen über genossenschaftseigenen Finanzinstitutionen kanalisieren kann, wie z.B. die landwirtschaftlichen Förderungsdarlehen in Finnland kanalisiert wurden (vgl. Laurinkari 1980, 97), kann der Ressourcenbedarf der einzelnen Genossenschaften und ihrer Mitglieder und ihre Belastbarkeit mit Fremdkapital besser von nächster Nähe beurteilt werden, ohne daß sich die Handlungsautonomie der Betroffenen ver schmälert. Gleichzeitig garantiert die genossenschaftliche Finanzierungsinstitution mit ihrem Sachverständnis den adäquaten Verbrauch der gestellten Mittel.

Abgesehen von den Wirtschaftlichkeitsvorteilen in der Geschäftsführung, die durch die Dezentralisierung der Genossenschaftsorganisationen analog zu den konventionellen Unternehmen zu erreichen wären, muß den Wirkungen dieser

Umstrukturierung auf die Stellung der Genossenschaftsmitglieder besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden - dies ist die Aufgabe des folgenden Abschnittes.

3.2. Umorganisation der Genossenschaften und ihre potentiellen Wirkungen

Die Transaktionskosten in einer Genossenschaft können aus zwei Blickwinkeln gesehen werden. Einerseits gibt es die Kosten, die das Produktionsergebnis der Genossenschaftsorganisation direkt beeinträchtigen, wie z.B. die Kosten der Informationsströme oder Überwachung der Arbeitsabläufe. Andererseits müssen aber die Kosten berücksichtigt werden, die die Genossenschaft ihren Mitgliedern verursacht, diese sind z.B. die subjektiven Kosten der verminderten Einflußmöglichkeiten oder durch die unbefriedigende Leistung der Genossenschaft verursachte Einkommenseinbuße. Die nachstehenden Überlegungen beziehen sich in erster Linie auf große Hilfs-genossenschaften.

Wenn die konventionellen Unternehmen durch geeignete organisatorische Umstrukturierungen neue Kostenvorteile erreichen, bleiben die traditioneller geleiteten Unternehmen, unter ihnen auch die Genossenschaften, in ihrer Entwicklung zurück und stagnieren. Diese Stagnation ist wiederum für den wachstumsorientierten Genossenschaftsmanager keine bevorzugte Option, weil sie die Verteilungskämpfe innerhalb der Organisation zuspitzt und dadurch den diskretionären Freiraum des Managers einengen kann; auch die Unzufriedenheit der Mitglieder wird durch den wachsenden wirtschaftlichen Druck vorangetrieben.

Als ein erstes naheliegendes Alternativ erscheint dem Genossenschaftsmanager die Verbesserung der Wachstumszahlen durch forcierte Rationalisierungsinvestitionen oder

engere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Mitgliedern und dem Genossenschaftsbetrieb angemessen, weil dieser Weg die Organisationsmacht noch stärker in den Händen des Managers konzentriert. Aus diesen Überlegungen entstanden die sog. integrierten Genossenschaften, in denen Funktionen der einzelnen Mitglieder genau auf die Bedürfnisse des Genossenschaftsbetriebes zugeschnitten sind (vgl. Eschenburg 1971, 174). Die Genossenschaften, die insbesondere im Einzelhandel, aber auch in der Landwirtschaft anzutreffen sind, haben die Autonomie ihrer Mitglieder besonders beschränkt und diese weitgehend zu unselbstständigen Pächtern oder Klienten der Genossenschaft gemacht. Oft ist diese Art von Zusammenarbeit für die Mitglieder durchaus befriedigend, weil auch das Betriebsrisiko des einzelnen dadurch vermindert werden kann, sie stellt aber keine echte Genossenschaftsbeziehung zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern dar. Diese Organisationsform kommt eher dem kommerziellen Franchising nahe, weil die Beziehung zwischen der Organisation und den Mitgliedern nicht durch die Beziehung der Mitglieder zueinander ergänzt wird.

3.2.1. Mögliche Konsequenzen der Dezentralisierung

Genauso wie in den konventionellen Unternehmungen ist es auch in den Genossenschaften möglich, durch Dezentralisierung die notwendigen Informationsströme innerhalb der Organisation zu reduzieren und dadurch die Freistellung des Gesamtmanagements für strategische Planung zu verwirklichen. Auch der Kontrollaufwand kann vermindert werden, wenn die Ergebnisse eines autonomen Unternehmensteiles zum Schwerpunkt der Leistungsbeurteilung werden. Diese Entwicklung bleibt allerdings unvollendet, wenn dem Gesamtmanagement und der Leitung der Genossenschaftsteile keine ausreichenden individuellen Anreize zur Leistungsverbesserung ge-

währt werden können. In diesem Falle ist die Transaktionskostensparnis nur wegen der erhöhten Transparenz der Geschäftsführung zu erwarten, die eventuellen Mißstände können eher aufgedeckt werden, aber neue, selbständige Initiativen zur Leistungsverbesserung seitens des Managements können kaum erwartet werden. Lediglich eine Konkurrenz um die Managementpositionen könnte die Führungskräfte zu besseren Leistungen animieren (vgl. Eschenburg 1977, 214).

In den konventionellen Unternehmungen hat man feststellen können, daß sich die Leistungsmotivation des mittleren Managements mit der Divisionalisierung erhöht hat. Weil die Unternehmensteile als profit centers mit entsprechenden Erfolgsbeteiligungen organisiert sind, können den leitenden Mitarbeitern leistungsbezogene Anreize angeboten werden, um eine allgemeine Motivationserhöhung zu erzielen. Ein wichtiger Bestandteil dieser Motivation entstammt jedoch der sinnvolleren Arbeit dieser Managergruppen, den ihnen eingeräumten Einflußmöglichkeiten in der eigenen Arbeitsumwelt, diese Einflußmöglichkeiten können an sich belohnend empfunden werden (vgl. Fox 1974, 30). Die Bedeutung des Einflusses auf die Arbeitsumwelt und der Inhalt der zu leistenden Arbeit ist auch für die Belegschaftsmitglieder von großer Bedeutung (s. z.B. Argyris 1964, 184-5).

Je mehr die modernen Führungsmethoden, Organisationstheorie und Organisationspsychologie in den Lehrplänen und in der Weiterbildung des Managements Fuß fassen können, umso mehr werden sie auch in den genossenschaftlichen Unternehmungen in die Praxis umgesetzt, weil von ihnen wachstumsfördernde Wirkungen erwartet werden. Es kann allerdings vermutet werden, daß die für eine gelungene Reorganisation notwendige Autonomie der Organisationsteile (vgl. Heflebower 1960/61, 17) gerade in den Genossenschaften schwerlich durchsetzbar ist, weil sie nicht von den unmittelbaren Interessen des Managements unterstützt wird. Das Ma-

nagement der Genossenschaftsunternehmungen entstammt zunehmend denselben Universitäten und sozialen Schichten wie die Führungskräfte in den anderen Unternehmungen (vgl. Oakeshott 1978, 26). Wenn man einen Unterschied in der gesellschaftlichen und politischen Orientierung dieser Führungskräfte zu den anderen feststellen kann, würde dieser vermutlich die Tendenz zu Partizipationsbemühungen in den Genossenschaftsunternehmungen eher bekräftigen. Eine Annahme der besonderen 'genossenschaftlichen Dienstgesinnung' dieser Manager (Seraphim 1958, 64) erscheint jedoch sehr gewagt (vgl. Eschenburg 1971, 107).

Die Diffusion der managementtechnischen Innovation wird also auch die Genossenschaftsunternehmungen erreichen, und zwar umso mehr, je mehr ihr Management diese als gewöhnliche Unternehmungen versteht und für sich selbst entsprechende, erfolgsorientierte Entlohnungsarrangements durchsetzen kann.

Die Effizienzsteigerung in der genossenschaftlichen Produktion, welche durch die Verringerung der internen Transaktionskosten erreicht werden kann, kann nicht unbedingt mit einem Nutzenzuwachs für die Mitglieder gleichgesetzt werden. Die Effizienz kann stets als interne Effizienz eines abgegrenzten Systems betrachtet werden (vgl. Hirschleifer 1982, 8), und es ist daher möglich, daß eine Effizienzsteigerung einer Organisation auf Kosten anderer Akteure, z.B. der Organisationsmitglieder erreicht wird. Bei den Teilgenossenschaften kann hier ein erhebliches Konfliktpotential zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern der Organisationen aktiviert werden, worauf noch näher eingegangen wird. In den Vollgenossenschaften kann der Preis für die Marktbehauptung im extremen Fall die Selbstausbeutung der Mitglieder sein.

Diese Art von Dezentralisierung könnte zwar aus der Sicht

der Gesamtgenossenschaft wesentliche Produktivitätsvorteile bringen, sie wäre jedoch nicht in der Lage, die Genossenschaft als Mitgliederorganisation zu revitalisieren. Darüber hinaus würde sich der Kontrollaufwand des Gesamtmanagements erneut erhöhen, was zur Ausdehnung des Kontrollpersonals und der Stäbe genauso wie in den multidivisionalen Unternehmungen führen würde.

Die Dezentralisierung einer Genossenschaftsorganisation kann also zweierlei Konsequenzen haben. Einerseits kann die Entwicklung nachvollzogen werden, von der die konventionellen Unternehmen profitiert haben - es handelt sich hier um das Erreichen von Transaktionskostensparnissen in der formalen Organisation, um die effizientere Gestaltung der Produktion. Andererseits beinhaltet die Dezentralisation in der Genossenschaft die Möglichkeit der Erhöhung der Mitgliedereffektivität (vgl. Boettcher 1974, 132), also den Mitgliedern zukommenden Nutzen aus der Zusammenarbeit, und trägt somit zu der Verminderung von den Transaktionskosten der Mitglieder bei. Hier ist die Umstrukturierung, die in den konventionellen Unternehmungen stattgefunden hat, nur als der erste Schritt zu betrachten. In den konventionellen Unternehmungen sind dem Management der autonomen Teilunternehmungen erhebliche Selbstbestimmungsrechte unabhängig von der Konzernspitze eingeräumt worden, in den Genossenschaften müssen die Möglichkeiten zur konkreten Selbstverwaltung auch den einfachen Mitgliedern zugestanden werden.

Es muß berücksichtigt werden, daß die Dezentralisierung nicht unbedingt gleichzeitig zunehmende Mitbestimmungs- oder gar Selbstverwaltungsmöglichkeiten für die Mitglieder bedeutet. Es wäre z.B. vorstellbar, daß eine Großgenossenschaft in kleinere Unternehmen auf lokaler Basis geteilt wird, ohne den lokalen Vertrauensgremien Einfluß in die Genossenschaftsangelegenheiten zu gewähren. In

diesem Falle wäre das Management eines Genossenschaftsteils nur dem Gesamtmanagement und den zentralen Entscheidungsgremien gegenüber verantwortlich. Die Einflußnahme der Mitglieder wäre nach wie vor durch das allgemeine Wahlrecht über die höchsten Entscheidungsgremien kanalisiert und die direkte Einflußnahme auf lokaler Ebene formal nicht vorgesehen. Wenn die dezentralisierten Genossenschaftsunternehmungen nach wie vor nur mit einem zentralen Mitgliedervertretergremium kombiniert werden, bleibt die Verantwortung des Managements einer Einzelgenossenschaft den Mitgliedern gegenüber verborgen (vgl. Reich 1983, 258).

Das Management einer Genossenschaft muß zwar von oben, von der Gesamtgenossenschaft her, kontrollierbar und beurteilbar sein, wie auch in den konventionellen Unternehmungen, darüber hinaus sollte aber die gegenseitige Interaktion zwischen den Mitgliedern und dem Management eines Genossenschaftsteils ausgebaut werden. Obwohl die Mitgliederkontrolle nicht direkt, sondern in Form von lokalen Aufsichtsräten stattfinden würde, ermöglicht die kleinere Dimension und die Homogenität der Genossenschaft einen besseren Überblick und daher bessere Kontrollmöglichkeiten für die Mitglieder.

Die Transparenz und die Beurteilbarkeit der Leistungen der autonomen Teilgenossenschaften wird insbesondere dadurch erhöht, daß aufgrund der kleineren Leistungspalette und der homogeneren Mitgliederschaft die Zielvorgabe eindeutiger definiert werden kann und keine unvereinbare oder schwer auszuhandelnde Interessen berücksichtigt werden müssen.

Wenn die Dezentralisierung der Genosschaftsorganisation die Homogenisierung der Mitgliederschaft einer Entscheidungseinheit zur Folge hat, und wenn die für die Ge-

schäftsführung notwendigen Entscheidungen tatsächlich durch diese Gruppe oder ihren Vertretern stattfinden, bedeutet die Dezentralisierung bessere Einflußmöglichkeiten v.a. in Form von besserer Einsicht in die Genossenschaftsangelegenheiten. Wenn jede Teilgenossenschaft ihre Aufsichtsorgane hat, die auch mit realen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind, ergibt sich für mehr Mitglieder die Möglichkeit, sich mit den genossenschaftlichen Gesamtzusammenhängen vertraut zu machen (vgl. Aksnes 1982, 87).

Wenn die Basisgenossenschaften relativ homogen sind und in ihrer Größe überschaubar gehalten werden, sind die Aufsichtsräte auch eher in der Lage, die Managemententscheidungen zu beurteilen - dadurch gewinnen diese Gremien an praktischer Bedeutung. Für die einfachen Mitglieder wiederum werden die Funktionäre eher zu Ansprechpartnern, wenn sie derselben Umgebung entstammen und den gleichen Beruf ausüben. Die dieser Reorganisation u.U. folgende soziale Homogenisierung der Genossenschaften verstärkt die sozialen Sanktionsmechanismen und ermöglicht inoffizielle Wege der Konfliktlösung.

Diese Erweiterungsmöglichkeit der Selbstverwaltung steht nicht unbedingt im Widerspruch zur notwendigen Ökonomisierung der Entscheidungsbildung, sie schöpft vielmehr die Kompetenz der Mitglieder in dem Gebiet aus, wo die Informationsvorteile der Reihenmitglieder am größten sind, nämlich in der Arbeitssituation selbst (vgl. Tyson 1979, 293). Das Management der Genossenschaft soll weiterhin seine unentbehrliche Entlastungsfunktion wahrnehmen, es kann aber von den Mitgliedern besser überwacht werden, wenn den Mitgliedern direkte Einflußmöglichkeiten durch die lokalen Aufsichtsräte, die die Träger der Geschäftspolitik sein sollen, offenstehen.

Im wesentlichen setzt eine für die Mitglieder positiv wirksame Dezentralisierung voraus, daß abgesehen von dem lokalen Management auch den Vertrauensgremien der Teilgenossenschaften eine erhebliche Autonomie in ihrer Geschäftspolitik und Zielformulierung gewährt wird, und daß diese beide in erster Linie den Mitgliedern und nicht der Gesamtorganisation Rechenschaft zu leisten haben.

3.2.2. Überlegungen zur Mitgliederpartizipation in den Hilfs-genossenschaften

Die Bedeutung der realen Selbstverwaltung für die Transaktionskosten in einer Genossenschaft läßt sich einerseits auf die verbesserte Informationsvermittlung in allen Richtungen zurückführen, die die Mißstände und Mängel im Produktionsprozeß schneller aufheben läßt und zur Diffusion von Innovationen in der Organisation beitragen kann. Eine zweite, gewichtigere Komponente aber ist die Reduzierung der subjektiven Transaktionskosten der Organisationsmitglieder durch die Gestaltung von Teilnahme- und Einflußmöglichkeiten.

Inwieweit mit der Dezentralisierung und der darauffolgenden Homogenisierung der Genossenschaften eine praktische Gleichberechtigung aller Mitglieder - absolute Demokratie - erreicht werden kann, bleibt fraglich. Vielmehr kann eine legitimierte Autoritätsstruktur restituiert werden, deren Statushierarchie von den traditionellen Führern der Gemeinschaft beherrscht wird. Diesen Vertrauenspersonen kommt auch in dieser Art von Organisation (vgl. Lipset u.a. 1956, 415) die Entlastungsfunktion als Entscheidungsbildern zu. Auch die kleinere Gruppe fordert also einen Verzicht auf die individuelle Autonomie, nur können hier die Rahmenbedingungen und der Gebrauch dieser Entscheidungsbefugnis zufriedenstellender gestaltet werden, weil

die Möglichkeit zum unmittelbaren feed-back auf die Entscheidungen eher gegeben ist. Die aktive Teilnahme aller Mitglieder an der Entscheidungsbildung bleibt nach wie vor eine utopische Vorstellung und soll hier durch die realistischere Auffassung ersetzt werden, daß abgesehen von dem allgemeinen Wahlrecht jedem Mitglied ein Dienstweg zu den Vertrauenspersonen zur Verfügung stehen sollte, durch den seine individuellen Probleme in der Genossenschaft direkt gelöst werden können.

Die Entscheidungsbildung in den Genossenschaften umfaßt unterschiedliche Teilbereiche, deren unmittelbare Relevanz für die Mitglieder nicht gleich ist. Diese Entscheidungsbereiche sind die policy-Entscheidungen, die tägliche Geschäftsführung sowie die Einflußnahme über die einzelnen Arbeitsabläufe. Die Mitgliedervertreter haben sich bis jetzt in erster Linie auf die allgemeinen policy-Entscheidungen konzentriert. Die anderen Entscheidungen sind dem Management überlassen worden, oft einschließlich der längerfristigen Unternehmensplanung.

Aber auch die policy-Entscheidungen sind nicht nur den Mitgliedervertretern vorbehalten. Die Beschaffung und Analyse von relevanten Marktinformationen sowie die Ermittlung des Investitionsbedürfnisses der Organisation sind in hohem Maße vom Management der Organisation abhängig und dieses kann durch die Auswahl der Daten auch die Entscheidungen in seinem Sinne beeinflussen. Der Informationsfluß an die Mitglieder ist somit stets vom Willen des Managements abhängig, auch bei solchen Entscheidungen, die der traditionellen Domäne der Grundsatzentscheidungen angehören.

In den Entscheidungen, die den konkreten Arbeitsablauf betreffen, ist es möglich, daß die Mitglieder oder Mitarbeiter der Genossenschaft einen Wissensvorsprung dem

Management gegenüber haben können, und daher in der Lage wären, einen wichtigen Beitrag zur Produktivität der Organisation durch ihre Partizipation zu leisten. Auch auf diesem Gebiet definiert jedoch das Management im Rahmen der längerfristigen Planung die Grenzen der machbaren Veränderungen.

Für das Einzelmitglied kann es vorteilhaft und kostensparend sein, sowohl die policy-Fragen seinen Vertretern als auch die Geschäftsführung den Managern zu überlassen. Wenn aber ihm gleichzeitig die Möglichkeit genommen wird, sich in Fragen zu äußern, die seine Beziehung zu der Genossenschaft unmittelbar betreffen, ist es möglich, daß das Mitglied die Organisation nicht mehr als mitgliederbestimmt ansehen kann. Um zu unterscheiden, welche Entscheidungsbereiche für die einzelnen Mitglieder, ihre Durchsetzungsmöglichkeiten und Zielerreichungsmöglichkeiten tatsächlich essentiell sind, müssen diese Entscheidungstypen auseinandergehalten werden.

In einer wirtschaftlichen Organisation kann die Partizipation wegen der Vorteile der Arbeitsteilung nicht als ständige Einmischung in die Geschäftsführung aufgefaßt werden, sie besteht vielmehr aus ausgebautem Informations-, Vorschlags- und Anfragerecht sowie aus Entscheidungsteilnahme von Mitgliedervertretern und aus einem fachlich kompetenten Kontrollmechanismus, der von dem Management der Organisation auch in ihrer Informationsbeschaffung unabhängig sein soll.

Die Möglichkeiten dieser Kontrolle sind zwar nie lückenlos, dieses würde die Arbeitsteilung wieder rückgängig machen, weil dann die Kontrolleure diese Managementaufgaben mit kleineren Risiken selber ausüben könnten (vgl. Boettcher 1974, 135). Die durch eine Dezentralisierung erreichbare größere Überschaubarkeit der einzelnen Ge-

nossenschaften erleichtert jedoch diese Kontrolle, weil sie der Kompetenz der Vertrauensleute dann besser entspricht.

Zur Zeit wird diese Kontrolle von den genossenschaftlichen Prüferverbänden ausgeübt. Diese Verbände stehen aber vorwiegend den kleineren Genossenschaften zur Seite, viele Großgenossenschaften argumentieren dagegen, daß sie diese Dienste gar nicht brauchen (vgl. Leffson 1977, 263). Die Wahrnehmung der Hauptaufgabe dieser Prüferverbände, die Geschäftsprüfung, wird aus genossenschaftlicher Hinsicht unvollständig durchgeführt, wenn sie sich nur auf die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung beschränken muß, und ihr die Daten zur Beurteilung der Durchführung der Förderaufgabe nicht zur Verfügung stehen, weil die Kontakte zu diesen Prüfern von den Großgenossenschaften minimiert worden sind.

Hier wird ein bedeutender Nachteil der jetzigen autonomen Prüferverbände ersichtlich. Für das Management einer Großgenossenschaft sind die Prüfer immer potentielle Kontrahenten, denen man möglichst wenig Informationen zukommen lassen soll. Als Außenseiter haben die autonomen Prüfer trotz der ihnen gewährten Einsichtsmöglichkeiten in die Geschäftsvorgänge immer noch den Wissensvorsprung des Managements zu überwinden.

Die ausreichende fachliche Kompetenz für die Prüfer der Genossenschaft kann nur schwerlich erreicht werden, wenn die Genossenschaft in dieser Hinsicht nur auf ihre eigenen, vom Management für solche Zwecke nicht allzu bereitwillig gewährten Ressourcen angewiesen ist. Insbesondere ist die Beurteilung der Erfüllung der Förderaufgabe schwierig, wenn den Managern zwar keine Fehler angelastet werden können, aber die Definition der Mitgliederziele wegen der großen Heterogenität der Mitgliederschaft erschwert ist.

Eine Prüfungsorganisation dagegen, die von der Gesamtgenossenschaft getragen würde, von denen aber sowohl die Unternehmensberatung als auch die Mittelvergabe an die Genossenschaften abhängig wären, wäre u.U. in der Lage, besseren Informationsstand in den Angelegenheiten der einzelnen Genossenschaften zu bekommen. Die Bedeutung des Zusammenhalts mehrerer Genossenschaften auf einer höheren, nichtproduktiven Ebene wird auch hier sichtbar. Das Prüfungswesen kann genauso wie die sonstigen Beratungsdienste sehr gut von mehreren Genossenschaften geteilt werden, wobei oft erhebliche Qualitätsgewinne und Kostenersparnisse zu erzielen sind (vgl. Pauli 1977, 283).

In einem konzernartig dezentralisierten Genossenschaftsverband würde den Aufsichtsräten der Sachverstand der zentralen Genossenschaftsgremien zur Verfügung stehen, was die realen Wirkungsmöglichkeiten der Mitgliedervertreter verbessern würde. Um das Außenseiterproblem der heutigen Prüfer zu vermeiden, wäre die Unterstützung der lokalen Mitgliedervertreter für diese unerlässlich, die Zusammenarbeit würde auch das Verständnis der Mitgliedervertreter für die Prüfungsberichte erhöhen. In einer homogenen Genossenschaft, wo die Förderungsaufgabe eindeutig definiert werden kann, ist zudem die Prüfung der Genossenschaftsleistungen in Bezug auf diese Zielvorgabe einfacher als in einer großen Organisation mit multiplen, sogar kontroversen Zielen.

Das Funktionieren eines Kontrollmechanismus, und das von den Mitgliedern diesem Mechanismus erbrachte Vertrauen, ist von der empirischen Erfahrung der Mitglieder mit diesem Mechanismus abhängig. Das Ziel der Kontrolle ist eine gerechte Verteilung der erstellten Güter und Leistungen zu garantieren. Obwohl der spezifische Verteilungsschlüssel in der jeweiligen Organisation anders gestaltet sein kann, muß ein Verteilungsschlüssel ein Gleichgewicht von

Leistungen und Gegenleistungen von einzelnen Mitgliedern herstellen können, um als gerecht empfunden zu werden (vgl. Homans 1974; Walster et al. 1976).

Für die subjektive Bewertung eines Kontrollmechanismus ist nicht nur die empirisch, ex post feststellbare Güte dieses Mechanismus maßgebend, sondern ex ante wird diese Qualität von dem Vertrauen abhängig, das die Mitglieder zu den Mitgliedervertretern und den von ihnen gewählten Kontrolleuren empfinden. Dieses Vertrauen ist einerseits das Vertrauen in die fachliche Kompetenz dieser Vertreter, andererseits entstammt es der sozialen Autorität dieser Vertrauensleute.

Es wird von den Vertretern die Fähigkeit und Bereitschaft erwartet, die Genossenschaft als ganzes in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen, d.h. soziale Verantwortung der ganzen Gruppe gegenüber gilt als Norm für die Mitgliedervertreter (vgl. Røkholt 1982, 103).

Diese Autorität ist nicht als Positionsmacht zu verstehen, vielmehr ermöglicht die sozial legitimierte Autorität dieser Persönlichkeiten ihre Wahl in die genossenschaftlichen Ehrenämter (vgl. Homans 1974, 70 u.a. S. 46ff.). In der Genossenschaft, die vorwiegend eine wirtschaftliche und nicht eine ideologische Organisation ist, haben hauptberufliche Funktionäre ohne eigenes Interesse an der tatsächlichen Hilfstätigkeit der Genossenschaft erhebliche Schwierigkeiten, einen solchen Vertrauensvorschuß zu gewinnen, daß sie als Vertreter der Mitglieder akzeptiert werden könnten. Sie werden vielmehr als Vertreter oder Verbündete der Geschäftsführung angesehen.

Es ist offensichtlich, daß die Vertrauenspersonen ihre Position auch dazu benutzen, die Tätigkeit der Organisation nach ihren eigenen Interessen zu lenken. Sie können als

politische Unternehmer (s. z.B. Frohlich et al. 1971) gesehen werden, die das Gut "Interessenvertretung" anbieten und durch einen größeren persönlichen Einfluß belohnt werden (s. S. 149). Längerfristig beruht ihr Erfolg jedoch auf der Vermeidung von Diskriminierung. Je größer die Organisation ist, umso abstrakter werden die Aufgaben der Mitgliedervertreter. Sie werden von den täglichen Problemen ihrer Mandanten weitgehend abgeschnitten und sind auch nicht sofort zur Stelle, wenn die Geschäftsführung nach Meinung der Mitglieder ihre Kompetenzen überschreitet oder unausgewogene Leistungs politik betreibt. Eine wachsende Organisation ist also auch in der Ausübung der Mitgliederkontrolle zunehmend auf Spezialisten angewiesen und den Mitgliedervertretern bleiben nur noch die genossenschaftlichen Grundsatzentscheidungen.

Wenn die Partizipation eher als Anhörungspflicht und Informationsrecht ohne praktische Konsequenzen für die Entscheidungen betrachtet wird, haben die Organisationsmitglieder keinen rationalen Anreiz, sich zu beteiligen, weil die Kosten des Versammlungsbesuchs und des Sich-Informierens weitgehend die antizipierte Wirkung der Teilnahme übersteigen (vgl. Laurinkari et al. 1982, 142). Genauso ungeeignet als Motivationsinstrument sind die im voraus festgelegten Rückvergütungssätze, die die Bedeutung des individuellen Einsatzes für das Gesamtergebnis nur unbefriedigend widerspiegeln.

Cable und FitzRoy (1979, 104) haben in ihrer Untersuchung über Mitbestimmung in deutschen Unternehmen die These aufgestellt, daß die eventuellen Gewinnbeteiligungen den Arbeitnehmern ohne Partizipation als willkürlich erscheinen und daher ohne bemerkenswerte Produktivitätswirkungen sind. Genauso wirkungslos ist aber die Partizipationsmöglichkeit, wenn sie keine Bedeutung für das Realeinkommen und die Arbeitsbedingungen hat.

Für den Abbau der opportunistusbedingten Transaktionskosten ist die subjektive Zufriedenheit und Integration der Genossenschaftsmitglieder maßgebend. Inwieweit diese sich in steigender Produktivität entfalten, hängt von der gesamten Anreizstruktur der Organisation ab (vgl. Steers 1977, 54). Bedeutend ist jedoch, daß durch die bessere Integration der Mitglieder in einer Organisation die längerfristige Entwicklung der Organisation besser gewährleistet werden kann, weil die notwendigen technischen Neuerungen dann keine Bedrohung für die Mitglieder darstellen (vgl. Coch & French 1948, 519), und die Adaptationsfähigkeit der Organisation dadurch gesteigert werden kann. Um für die notwendigen Veränderungen, die die Produktivität einer Genossenschaft erhöhen sollen, die Akzeptanz und Unterstützung der Mitglieder zu gewinnen, muß den Mitgliedern die Möglichkeit gegeben werden, die Neuerungen kognitiv zu verstehen und an ihrer konkreten Gestaltung mitzuwirken (ibid. 521, 531). Die Entscheidungen dagegen, die ohne die Teilnahme der Betroffenen oder ihrer unmittelbaren und vertrauten Vertreter stattfinden und ihren Ursprung in einem unüberschaubaren und fremden Gesamtzusammenhang haben, können leicht als Entmündigung und Bedrohung für die eigene Beschäftigungssituation empfunden werden (vgl. Reich 1983, 256).

Wenn die Auffassung über die Partizipation als nicht nur affektiv, d.h. bezogen auf die subjektive Zufriedenheit der Organisationsmitglieder, sondern als längerfristig produktivitätsfördernd für die Managerausbildung und die Fortbildung Allgemeingut wird, ist zu erwarten, daß diese Methoden auch in den Genossenschaftsunternehmungen implementiert werden. Diese Auffassung, deren Wurzeln in der Organisationstheorie von March und Simon (1958) liegen, beruht in erster Linie darauf, daß das erhöhte kognitive Verständnis für die Veränderungen im Produktionsprozeß und ihre partizipative Feinsteuerung die Flexibilität und das Anpas-

sungsvermögen der Organisation erhöhen können (vgl. Reich 1983, 257). Hier entsteht allerdings leicht eine neue Diskrepanzsituation insbesondere in den Hilfsgenossenschaften, wenn, wie anderswo üblich, nur die Mitarbeiter der Genossenschaften von dieser Mitbestimmung betroffen sind. Diese Gefahr entsteht vor allem dadurch, daß die Koalitionsmöglichkeiten der Mitglieder hier wesentlich kleiner sind als die der Belegschaft, weil die letztgenannten wegen ihrer räumlichen Konzentration, homogenen Interessen und etablierten Vertreterorganisationen, den Gewerkschaften, ihre Interessen besser artikulieren können (vgl. Pestoff 1982, 176). Die Bedeutung der Partizipation muß daher gerade in den Hilfsgenossenschaften sorgfältig abgewogen werden, weil ihre Einführung u.U. die Stellung der Mitglieder noch verschlechtern kann.

Es ist beobachtet worden, daß die Implementierung von bereits existierenden Partizipationsmodellen in den Hilfsgenossenschaften auf Widerstand stößt oder als nicht notwendig angesehen wird. In den Konsumgenossenschaften und den Einkaufs- und Absatzgenossenschaften, wo die Mitarbeiter nicht gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft sind, hat die Forderung von Mitarbeiterpartizipation zu erheblichen Dissonanzen geführt (vgl. Dellenbrandt 1981, 17). Einerseits wird argumentiert, daß in den Konsumgenossenschaften die Mitarbeiter von der Genossenschaft wesentlich abhängiger sind als die Mitglieder, und ihnen daher Mitbestimmungsmöglichkeiten eingeräumt werden müßten (ibid.). Andererseits sei der Einfluß der Gewerkschaften in den Konsumgenossenschaften so groß, daß diese von vornherein demokratisch seien und keine formal festgelegte Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter benötigen würden (vgl. Dellenbrandt 1982, 187).

Problematischer noch erscheint die Einführung von Mitbestimmung in den landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaf-

ten. Es wird argumentiert, daß diese Unternehmungen keine Gewinnorganisationen sind, sondern lediglich der Unterstützung ihrer tausenden Mitglieder dienen. Nach dieser Auffassung werden die Entscheidungen in den Genossenschaften sowieso demokratisch gefaßt, und eine Umschichtung dieser Entscheidungsrechte zugunsten der Mitarbeiter könnte die Mitglieder nur beeinträchtigen (vgl. Dellenbrandt 1982, 197). Als eine praktische Lösung sieht Dellenbrandt (1981; 1982) die Unterteilung der Entscheidungsbefugnisse in den Genossenschaften in die policy-Entscheidungen, die den Mitgliedern vorbehalten sein müßten, und die Mitbestimmungsfragen, die die konkrete Arbeitssituation der Mitarbeiter tangieren.

Die Realisierung verbesserter Einflußmöglichkeiten der Mitglieder, nicht nur für die Mitarbeiter der Genossenschaften, bei denen die Produktivitätswirkungen für das Management von heute eher einleuchtend erscheinen, ist von der relativen Macht der Mitglieder abhängig. Die Partizipationsmodelle, die in den konventionellen Unternehmungen zu finden sind, taugen nicht als direkte Beispiele für die Mitgliederpartizipation in den Genossenschaften, ihre Implementationsmöglichkeiten sind höchstens auf die Produktionsgenossenschaften beschränkt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Vorteile der Dezentralisierung in den Genossenschaften neben den auch in den konventionellen Unternehmen erreichten Kostenersparnissen in den besseren Voraussetzungen der Mitgliederkontrolle zu sehen sind. Einerseits erleichtert die kleinere Produktpanne einer einzelnen Genossenschaft die Zieldefinition und weiter kann die Erreichung dieses Zieles von den Mitgliedervertretern und den hauptamtlichen Prüfern der Genossenschaft wegen der erhöhten Transparenz der Organisation besser überwacht werden.

Die unmittelbare Wahl der Mitgliedervertreter in den Basisorganisationen sowie ihre enge Bindung an die Basis durch regelmäßige Sprechstunden und ein etabliertes Vorschlags- und Beschwerdewesen könnten die Einflußmöglichkeiten der Mitglieder erhöhen, ohne gleichzeitig Produktivitätsverluste herbeizuführen. Kurzfristig betrachtet ist das Informationswesen zwar ein erheblicher Kostenpunkt, seine längerfristigen Wirkungen sind aber in der Erhöhung von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation zu sehen.

Weil das Management der Genossenschaften keinen persönlichen Anreiz hat, große Genossenschaften in kleinere Einheiten umzustrukturieren, muß in dem nächsten Abschnitt gefragt werden, inwieweit die Mitglieder in der Lage sind, Veränderungen in den Genossenschaften zu ihrem Vorteil durchzusetzen.

3.3. Die Einflußmöglichkeiten der Genossenschaftsmitglieder

Für die Einflußnahme in den Genossenschaften stehen den Mitgliedern zwei grundsätzliche Handlungsalternativen zur Verfügung. Wenn die Mitglieder unzufrieden sind, können sie die Organisation entweder verlassen ('Exit'), oder versuchen, die Entwicklung der Zusammenarbeit durch aktiven Widerspruch ('Voice') zu beeinflussen (vgl. Hirschman 1970). Als dritte Alternative bleibt noch die des Nichthandelns, die aus zwei Gründen gewählt wird: Entweder weil die Führung der Organisation zufriedenstellend ist und daher kein Anlaß zu eigener Aktivität, die sowieso Kosten verursachen würde, besteht. Die zweite Möglichkeit ist, daß trotz der Unzufriedenheit die aktiven Handlungsalternativen als zu kostspielig oder unwirksam be-

trachtet werden, und die Passivität deswegen rational erscheint, obwohl die Situation für das Individuum nicht befriedigend ist.

Für die Mitglieder einer wirtschaftlichen Organisation ist die Beurteilung dieser Organisation in erster Linie von dem Gleichgewicht von erbrachten Leistungen und den Gegenleistungen dieser Organisation abhängig. Auch der Autonomieverlust, der notgedrungen von der Mitgliedschaft in einer Sharing Group resultiert, wird von den Mitgliedern bewußt hingenommen, wenn sie wissen, daß sie ihre wirtschaftlichen Ziele ohne die Gruppe nicht verwirklichen können (vgl. Lindenberg 1982, 82).

In einer Großgenossenschaft, in der die Entscheidungsbildung zentralisiert worden ist, kann es vorkommen, daß die Mitglieder für ihre Beiträge keine nach ihren Ansichten angemessenen Leistungen bekommen können, weil die Genossenschaft an den Bedürfnissen der Mitglieder vorbeiproduziert oder weil das free-rider-Verhalten der Mitglieder wegen mangelnder Manageranreize nicht ausreichend gebremst werden kann. Wenn es den Mitgliedern unzumutbar kompliziert geworden ist, mit ihren eigenen Belangen die Entscheidungsbildung des Managements zu beeinflussen, wenn sie ihre berechtigten Wünsche oder Vorschläge nicht mehr durchsetzen können und wenn die Genossenschaftsführung ihnen neue Auflagen macht, die sie als ungünstig betrachten, wird ihr Nutzen von der Zusammenarbeit deutlich vermindert.

Wenn das Wachstum der Genossenschaftsorganisation die von den Mitgliedern erhaltenen Leistungen nicht mehr wachsen läßt, sondern sie gar qualitätsmäßig verschlechtert oder verringert, sind die Mitglieder veranlaßt, ihre Leistungsbeziehung zu der Genossenschaft zu revidieren. Hierzu haben sie prinzipiell unterschiedliche Möglichkeiten zur

Verfügung. Eine Möglichkeit ist die aktive Einflußnahme in die Angelegenheiten der Organisation, ein Grundrecht, das ihnen als Mitglieder der Genossenschaft zusteht.

3.3.1. Die Möglichkeiten des Widerspruchs in den Genossenschaften

Die bisherige Genossenschaftsliteratur hat sich insbesondere auf die Möglichkeiten des aktiven Widerspruchs in den Genossenschaften konzentriert (so z.B. Boettcher 1974; Eschenburg 1971).

Die Ausübung dieses Rechtes kann Vorschläge an die Genossenschaftsversammlung, sich für die Genossenschaftsorgane zur Wahl zu stellen oder direkte Appelle an die existierenden Genossenschaftsorgane zu richten beinhalten, und sie ist mit unterschiedlichen Erfolgsaussichten versehen, je nachdem inwieweit sich die Entscheidungsbildung in der Genossenschaft zentralisiert hat. Um die eigenen Vorschläge in die Tagesordnung der Versammlungen der Genossenschaftsvertreter oder Aufsichtsräte zu bringen, müssen diese Vorschläge von anderen Mitgliedern unterstützt werden oder einer der Entscheidungsträger muß dazu überredet werden, diesen Vorschlag zu vertreten. Um Aussichten zu haben, in die Genossenschaftsgremien gewählt zu werden, muß man sich bei den anderen Mitgliedern bekannt machen (vgl. Røkholt 1982, 103) und sich meistens mit anderen Kandidaten zusammenschließen.

Alle die vorangeführten Möglichkeiten zum aktiven Widerspruch sind umso kostspieliger, je größer und hierarchischer die Organisation ist, je mehr Hierarchiestufen zwischen dem Mitglied und den jeweils zuständigen Entscheidungsträgern sind. Wenn die unteren Genossenschaftsgremien, wie die lokalen Mitgliederversammlungen ohne prak-

tischen Einfluß sind und die Entscheidungen in den obersten Gremien einer Großgenossenschaft konzentriert sind, sind die Informations- und Entscheidungswege für das einzelne Mitglied besonders ungünstig gestaltet (vgl. Utterström 1982, 73). Die Repräsentationskette, die bei der Wahl der jeweils höheren Organe durch die in den niedrigeren Organen gewählten Vertreter entsteht, abstrahiert die konkreten Interessen der Mitglieder zu Programmbündeln, wo die Operationalisierung der Programmpunkte zu konkreten Maßnahmen nicht mehr im Sinne der ursprünglichen Wähler stattfindet, sondern von den Funktionären der Genossenschaft interpretiert wird (vgl. Wippler 1982, 57).

Aufgrund der Ressourcenzusammenlegung werden die Entscheidungsmöglichkeiten der Einzelakteure von vornherein eingeengt, der Akteur ist gezwungen, sich an die Gruppe anzupassen. Die einstimmigen Entscheidungen, die als die demokratischsten gesehen werden, werden schnell unbefriedigend, weil die Erreichung des Konsensus in vielen Fällen entweder unmöglich ist und die ganze Organisation lahmgelegt wird, oder erhebliche Kompromißbereitschaft und intensives Bargaining voraussetzt, was sowohl Zeit als auch Konzessionen an die eigenen Präferenzen verlangt. Die Mehrheitsentscheidungen, obwohl wirtschaftlich effizienter, sind für die Minoritäten unvorteilhaft und das Vorhandensein von mehreren Alternativen, die jeweils von einer gleich kräftigen Gruppe preferiert wird, kann u.U. in eine Situation ausarten, wo der Entscheidungsprozeß eine suboptimale Entscheidung hervorbringt (s. z.B. Holler 1983, 173-5). Die zunehmende Größe und Heterogenität der Mitgliederpräferenzen erschwert unabhängig von dem Entscheidungsmodus die Durchsetzungsmöglichkeiten eines einzelnen Mitgliedes, auch bei der Einstimmigkeit steht ihm nur das negative Veto-Recht zur Verfügung.

Wenn die Entscheidungsbildung durch die Delegierung von Entscheidungsbefugnissen ökonomisiert wird, welches mit der zunehmenden Größe der Organisation unerlässlich wird, verwandelt sich der Einfluß der Mitglieder zu einem indirekten Einfluß. Die einzige Entscheidung, die den Mitgliedern letztendlich übrig bleibt, ist die Wahl der Akteure, die die eigentlichen Entscheidungen treffen sollen. Weil diese Akteure nicht von vornherein alle auftretenden Entscheidungssituationen und ihr Verhalten in diesen mit den Wählern absprechen können, bieten sie sich nur als Repräsentanten von diffus definierten Denkrichtungen an, meistens ohne konkrete Verhaltensverpflichtungen einzugehen (vgl. Michels 1925, 38). Darüber hinaus werden die Leistungen des Mitgliedervertreeters in einem Bündel angeboten, in dem nur ein Teil der Vorstellungen den Wünschen des jeweiligen Mitglieds entspricht. Somit beschränkt sich der Mitgliedereinfluß auf die eventuelle Abwahl oder Wiederwahl ihrer Repräsentanten.

Für den einzelnen Akteur bestehen also nur geringe Möglichkeiten, seine Interessen durchzusetzen oder seine Repräsentanten dazu zu veranlassen, diese Interessen wahrzunehmen. Die Kosten eines wirksamen Widerspruchs, Mobilisierungskosten, müssen von dem Initiator getragen werden, der Nutzen kommt dagegen allen Betroffenen zugute (vgl. Olson 1968, 10).

Die Kosten des Widerspruchs für einen einzelnen Akteur sind nicht nur deswegen hoch, weil er die Kosten der notwendigen Koalitionsbildung zu tragen hat. Die Kosten der Einflußnahme in einer Organisation im Gegensatz zu einer unorganisierten Gruppe werden auch dadurch erhöht, daß die Einzelakteure immer aus einer Oppositionsstellung heraus versuchen müssen, die Lage zu beeinflussen. Ihnen steht die durch die formale Organisation und ihre Ressourcen flankierte 'offizielle' Meinung der Organisation ge-

genüber, die durch wesentliche Informationsressourcen zusätzlich untermauert sein kann (vgl. Keller 1983, 72; Michels 1925, 129).

Ein weiteres wesentliches Hindernis für den aktiven Widerspruch in der Organisation ist die mit dem Wachstum entstandene Informationsverteilung in der Organisation. Aufgrund der Arbeitsteilung, die einer der wesentlichen Gründe für den Beitritt des Mitgliedes zur Organisation war, fehlen dem unzufriedenen Einzelmitglied jetzt die Kompetenzen, die Lage in der Gesamtgenossenschaft adäquat zu beurteilen, am allerwenigsten verfügt es über ausreichendes konkretes Wissen, praktische Vorschläge auszuarbeiten (vgl. Boettcher 1974, 157). Seine relativen Wissensvorteile sind nur in seiner unmittelbaren Arbeitsumwelt, wo das Management der Organisation ihm seinerseits informationsmäßig unterlegen sein kann (vgl. Williamson et al. 1975, 257). Dieser unterschiedliche Wissensstand der Akteure erschwert die Kommunikation und die Informationsvermittlung in der Organisation, insbesondere wenn die offiziellen Informationskanäle aufgrund der starken Machtkonzentration ihren hauptsächlichen Verlauf von oben nach unten haben. Die Genossenschaftsfunktionäre betrachten zwar oft die Mitgliederinformation als eine wichtige Integrationsmaßnahme, diese Information wird aber fast ausschließlich als einseitige Aufklärungsverpflichtung seitens des Managements und der Funktionäre verstanden (vgl. Als 1982, 55).

Die Situation, die in den meisten Abhandlungen zur Entscheidungsbildung in Organisationen dargestellt wird, geht davon aus, daß ein Einzelakteur seine Interessen gegen eine amorphe Masse von anderen Akteuren durchsetzen will. Diese Situation entspricht aber nicht der Entscheidungssituation in einer formalen Organisation, weil hier nicht gegen andere Mitglieder als Einzelakteure, sondern gegen die Organisation als korporativer Akteur gekämpft werden muß.

Diese Organisation wird nicht von den diffusen und unorganisierten Interessen der einzelnen Akteure berührt, sondern vertritt die besser definierten und eindeutiger ausgedrückten Ziele eines korporativen Akteurs (vgl. Hernes 1978, 46; Coleman 1979, 36). Die Repräsentanten der Mitglieder, die die Entscheidungsbildung in der Organisation wahrnehmen, drücken diese organisierten Präferenzen nach ihren eigenen Vorstellungen aus, sie haben von den Mitgliedern ein fast uneingeschränktes Mandat erhalten, nach dem eigenen Ermessen zu handeln, und die Wahl dieser Repräsentanten dient gleichzeitig als Akt der Legitimation, die die diffusen Interessen der Mitglieder zu Eigeninteressen des Mitgliedervertreeters verwandelt. Wenn die Anzahl dieser Vertreter groß ist und auch ihre Präferenzen divergierend sind, profitiert die formale Organisation besonders stark von der Durchsetzungsschwäche der individuellen Akteure und die einzigen funktionsfähigen Entscheidungsträger in der Organisation sind ihre hauptamtlichen Funktionäre, das Management (vgl. Keller 1983, 67).

Die erforderliche Gegenmacht kann daher nur durch Koalitionsbildung erreicht werden (vgl. Keller 1983, 68). Dazu kommt es allerdings selten, weil die Vorteile der aktiven Koalition auch denen zugute kommen, die sich an der Agitationsarbeit und der Koordination des Wahlverhaltens nicht beteiligt haben (vgl. Olson 1968; Eschenburg 1975, 276). Die organisierte Interessenvertretung einer Organisation, die von ihren Agenten ausgeübt wird, kann am erfolgreichsten durch die Bildung von internen Gegenmachtorganisationen begegnet werden, die sich als neue korporative Akteure der Organisation entgegensetzen (vgl. Coleman 1979, 48-9). Die Wirksamkeit dieser Option basiert auf größeren Verschiebungen des Wahlverhaltens oder der Mitgliederzahl, die durch die Koalitionsbildung erreicht werden können (vgl. Hirschman 1970, 24). Wenn z.B. eine größere Gruppe gleichzeitig mit Austritt droht, sind

die wirtschaftlichen Konsequenzen für die Organisation größer als durch den sukzessiven Austritt aller dieser Mitglieder, die eher durch neue ersetzt werden können.

Die internen Einflußmöglichkeiten der Mitglieder können verbessert werden, wenn einer von ihnen sich als ein politischer Unternehmer betätigt, um den Widerspruch der Mitglieder zu koordinieren. Die subjektiven Kosten dieses Akteurs von Agitation und Kontaktaufnahme mit den anderen Mitgliedern sind vielleicht kleiner als üblich und er kann aus dieser Tätigkeit eine persönliche Befriedigung bekommen (vgl. Eschenburg 1975, 294). Für das Auftreten eines politischen Unternehmers, der die Koalitionsbildung wegen seines persönlichen Nutzens organisieren würde, reicht der allgemeine Anreiz des eventuellen Erfolgs nicht aus. Dieser Unternehmer erwartet einen zusätzlichen Nutzen von der Organisationsarbeit an sich, in der Form von erhöhtem persönlichen Ansehen und Möglichkeiten zur Aushandlung persönlich günstiger Einzelheiten in der Entscheidungsbildung (vgl. Hirschman 1981, 242). Der politische Unternehmer sieht in der Koalitionsbildung einen Weg, seinen indirekten Einfluß als Mitglied in direkten Einfluß zu verwandeln (vgl. Røkholt 1982, 91).

Der politische Unternehmer setzt seine eigenen Interessen am besten durch, indem er verspricht, die Interessen derjenigen zu vertreten, die ähnliche und zumindest nicht widersprüchliche Interessen haben (vgl. Hernes 1975, 175). Der politische Unternehmer organisiert und koordiniert die vorhandenen Interessen, er hilft aber auch, diese überhaupt zu artikulieren, ihnen Form und praktischen Inhalt zu geben, indem er seine eigenen Interessen als Beispiel für seine potentiellen Mandanten zur Verfügung stellt.

Die Belohnungen, die ein politischer Unternehmer mit seiner Tätigkeit anstreben kann, sind abgesehen von der Durchsetzung seiner Meinungen und der von ihm bevorzugten Maßnahmen in der Organisation auch ein eventueller persönlicher Statusgewinn, hohes Ansehen - sowohl in der Anhängergruppe als auch in der Gesamtorganisation - sowie die Möglichkeit, in Führungsgremien der Organisation gewählt zu werden, welches den Statusgewinn noch befestigen vermag und darüber hinaus eine Quelle weiterer Belohnungen ist (vgl. Frohlich & Oppenheimer 1978, 67; s.a. Michels 1925).

Obwohl der politische Unternehmer durch seine Koordinationsdienste und eventuell durch Bereitstellung von selektiven Anreizen für seine Anhänger letztendlich oft ein öffentliches Gut in der Organisation zu produzieren hilft, wird für ihn gleichzeitig ein privates Gut hergestellt (vgl. Frohlich et al. 1971, 57). Die Mitglieder der Organisation zahlen für die Koordinationsarbeit, die zu der Herstellung des öffentlichen Gutes führt, durch das Ansehen, das dem politischen Unternehmer zugute kommt, aber auch durch den Entscheidungsfreiraum, den sie ihm in der Durchführung seiner Aufgabe zubilligen müssen. Dieser Freiraum dient der genauen Artikulierung des Interesses der Mandanten dieses Unternehmers, und er wird seinen Ermessensspielraum so verwenden, daß das kumulierte Interesse seiner Anhänger nach seinen subjektiven Vorstellungen operationalisiert wird (vgl. Eschenburg 1977, 193-4).

In der informalen sozialen Interaktion einer kleinen Gruppe kann diese Vermittlerrolle von dem abstrakten Gebilde der Normen und Regeln als Institution und von dem diese stärkenden sozialen Sanktionsmechanismen übernommen werden. Wenn es aber um die Verwirklichung einer zielgerichteten neuen Aktion geht, wo die genaue Koordination der Einzelaktuere notwendig ist, sind die überlieferten Ver-

haltensregeln zu ungenau; sie definieren nur, wie die Anweisungen entgegengenommen und verwirklicht werden, sie können diese aber nicht produzieren (vgl. Frohlich & Oppenheimer 1978, 66). Diese Generierung von Kooperationsregeln in neuen Situationen wird durch die Statushierarchie innerhalb der Gruppe begünstigt. Es gibt von vornherein Vorstellungen, wer um Rat und Hilfe gebeten werden muß, und dieser Akteur, dessen Status entsprechend hoch ist, wird sich bemühen, diesen Erwartungen zu entsprechen, um seine Stellung zu behaupten (vgl. Homans 1974, 92).

Für die Mitgliederschaft bedeutet die Entstehung eines politischen Unternehmers verbesserte Durchsetzungsmöglichkeiten, weil das Kollektivgutproblem des Widerspruchs vermieden oder gelöst werden kann. Darüber hinaus reicht es meistens für den politischen Unternehmer, daß seine Mandanten sich in einer Wahlsituation hinter ihn stellen, also Loyalität zeigen, sonstige eigene Aktivität ist von ihnen nicht unbedingt verlangt. Somit werden die Kosten der Meinungsäußerung sowohl für die Einzelakteure als auch für die Gruppe der Gleichgesinnten vermindert, weil nur der politische Unternehmer diese Meinung aktiv zu vertreten braucht. Der politische Unternehmer trägt zu der praktischen Koalitionsfähigkeit der Mitgliederschaft bei, indem er die Koalitionsbildung organisiert. Somit vermindert sich die Zahl der notwendigen Interaktionsbeziehungen zwischen den potentiellen Koalitionsmitgliedern, weil es im Prinzip ausreichend ist, daß jeder nur mit dem politischen Unternehmer die Bedingungen der Koalition aushandelt anstatt daß jeder Akteur mit allen anderen verbunden wäre.

Für die Wirksamkeit des Widerspruchs in einer Organisation ist die Entstehung des politischen Unternehmertums unerläßlich, aber genauso wie jeder andere Unternehmer ist er nicht nur von seinem Produkt, sondern auch von den

Rahmenbedingungen dieser Produktion in seinem Erfolg abhängig. Die relevanten Rahmenbedingungen für einen politischen Unternehmer sind einerseits die Koalitionsfähigkeit seiner potentiellen Mandanten und andererseits die institutionellen Rahmenbedingungen, unter denen er seine Arbeit ausübt (vgl. Frohlich & Oppenheimer 1978, 70-1).

Um die betroffene Mitgliederschaft der Organisation zu mobilisieren, steht der politische Unternehmer vor dem selben Problem wie seinerzeit die Gründer der Genossenschaft: die potentiellen Interessenten müssen ausfindig gemacht werden und sie müssen vom Erfolg der Zusammenarbeit und insbesondere von der Bedeutung des Beitrags jedes einzelnen überzeugt werden (vgl. Frohlich & Oppenheimer 1970/71, passim). Auch hier reicht das wirtschaftliche Ziel nicht allein für die Mobilisierung der Mitglieder, diese Mobilisierung wird von zusätzlichen sozialen Anreizen erleichtert (vgl. Keller 1983, 70). Diese sozialen Anreize dienen andererseits als Belohnungen für den politischen Unternehmer, er wird als Vertreter bestimmter partikularistischer Gruppeninteressen (vgl. Olson 1968, 142) von seinen Mandanten durch soziale Anerkennung und weitere Handlungsfreiheit belohnt - er erhält die Befugnis, im Namen seiner Mandanten zu handeln und kann somit auch seine eigenen Interessen besser wahrnehmen - seine Interessen werden zu Interessen dieses neuen korporativen Akteurs und die Durchsetzungsmöglichkeiten seiner Interessen wird durch die Menge seiner nachweislichen Anhänger erhöht.

Die Koalitionsfähigkeit ist durch dieselben Eigenschaften der Akteure bestimmt wie die Bildung einer Sharing Group, tatsächlich handelt es sich um die Entstehung einer Sharing Group, wo das Gut Interessenvertretung produziert werden soll. Der wichtigste Unterschied zu der Entstehungssituation einer wirtschaftlichen Sharing Group liegt

darin, daß es sich um Gegenmachtbildung handelt, es muß eine Gegenorganisation innerhalb einer existierenden Institution geschaffen werden. Die Zielgruppe der Gegenorganisation ist die Mitgliederschaft der existierenden Organisation, und der Zweck dieser neuen Interessenvertretung sind Änderungen in der existierenden Organisation. Sowohl über ihre Mitglieder als auch über die wirtschaftliche Lage haben aber die etablierte Organisation und ihre Funktionäre umfassenderes Wissen als die Aspiranten zur Gegenmachtbildung. Wegen dieses Wissensvorsprungs und auch wegen der durch die formale Organisationsstruktur angebotenen Informationskanäle ist es für die Vertreter der etablierten Organisation technisch einfacher, ihre Mitgliedschaft zu erreichen, als dies für die potentiellen politischen Unternehmer ist (vgl. Coleman 1979, 66; s.a. Michels 1925, 129). Der politische Unternehmer kann sich in dieser Situation in erster Linie auf die informelle soziale Struktur der Mitgliederschaft stützen. Hier betätigen sich solche Akteure als politische Unternehmer, deren sozialer Status ihnen ein 'Star(kapital)' beschert, genauso wie bei der Gründung der ursprünglichen Sharing Group. Weil aber diese sozialen Interaktionsketten in ihrer Reichweite begrenzt sind und weil der Gegenpol über wesentlich bessere Kommunikationsressourcen verfügt, ist es zweifelhaft, ob politische Unternehmer dieser Art tatsächlich zu wirksamem Widerspruch fähig sind, ob sie die notwendige Zahl von Interessenten aufbringen können und ob sie das für die fruchtbare Kritik notwendige Wissen zur Verfügung haben. Ein politischer Unternehmer bleibt unter diesen Bedingungen leicht ein Außenseiter und es ist möglich, daß der von ihm mobilisierte Protest sich von der Organisation abwendet und eher in einen 'Egoismus der Gruppe' (vgl. Hirschleifer 1982, 27) gegen die Gesamtorganisation mündet (vgl. Wilkins & Ouchi 1983, 478), und sich z.B. als systematische Drückebergerei entfaltet.

Die Heterogenität erschwert die Durchsetzungsmöglichkeiten eines einzelnen Mitglieds, weil seine Interessen meistens keine Mehrheitsinteressen sein können, und macht somit die Koalitionsbildung mit anderen Gleichgesinnten erforderlich, um durch Bargaining mit den anderen Gruppen zumindest die wichtigsten eigenen Interessen durchzusetzen. Die Heterogenität vermindert aber gleichzeitig die Koalitionsfähigkeit der Mitglieder, weil die gemeinsamen Eigenschaften der Mitglieder sich auf das konkrete Zusammenarbeitsinteresse beschränkt haben und nicht durch die informelle soziale Interaktion dieser Akteure unterstützt werden (vgl. Lipset et al. 1956, 414).

Die Entstehung des politischen Unternehmertums wird in einer heterogenen Großgenossenschaft effektiv gehemmt. Je größer die Produktionseinheiten oder Ortsverbände einer Genossenschaft sind, umso weniger Vertrauenspersonen werden in diesem Organisationsgebilde insgesamt benötigt (vgl. Aksnes 1982, 87). Die früheren Lokalvorstände werden durch zentrale Vertrauensorgane und durch eine wachsende Zahl vollberuflicher Funktionäre ersetzt. Die Zahl der Mitglieder, die sich in den Vertrauensstellungen der Organisation eine sichtbare Position und somit Voraussetzungen für politisches Unternehmertum aufbauen könnte, nimmt ab (vgl. Pestoff 1982, 166). Ohne organisationstechnische Voraussetzungen, ohne Zugang zur entscheidungsrelevanten Information hat ein politischer Unternehmer kaum Erfolgsaussichten (vgl. Coleman 1979, 66; Lipset et al. 1956, 9).

Die Heterogenität der Mitgliederschaft bedeutet, daß innerhalb der Organisation eine Vielfalt von unterschiedlichen Interessen besteht; diese Interessen müssen aber nicht widersprüchlich oder inkompatibel sein. Wenn die Voraussetzungen zum Bargaining fehlen und keine Interessenvertretungen in der Organisation vorhanden sind, ist es durchaus möglich, daß einige Interessen latent bleiben,

für deren Verwirklichung alle Voraussetzungen vorhanden wären (vgl. Hernes 1975, 126). In dieser Situation werden die Ressourcen der Organisation aus Informationsgründen falsch alloziert. Die horizontalen Informationsströme innerhalb der Mitgliederschaft fehlen und verursachen somit unnötige Inflexibilität in der Organisation, die sich dann in der zunehmenden Unzufriedenheit der Mitglieder ausdrückt.

Um den demokratischen Apparat effektiv benutzen zu können, bedarf es einer gewissen Übung und technischen Voraussetzungen. Die Einübung der notwendigen Verfahrensregeln und der Entscheidungsfähigkeit findet am besten in realen Entscheidungssituationen, deren Umfang für den Akteur von seinem Wissensstand her bewältigbar ist, statt (vgl. Aksnes 1982, 87). Wenn diese Übungssituationen nicht existieren, wird die Entwicklung dieser Fähigkeiten gehemmt. Diese Sachlage unterstreicht die Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen, in denen die potentiellen politischen Unternehmer zu agieren haben. Wenn der Aufbau einer Organisation so gestaltet ist, daß in ihrer Verwaltung relativ viele Ehrenämter mit praktischen Entscheidungsbefugnissen existieren, erlauben diese Positionen die Einübung der für einen politischen Unternehmer notwendigen Fähigkeiten. Wenn die Verwaltung dagegen mit vollberuflichen Funktionären besetzt ist, die von außerhalb der Mitgliederschaft rekrutiert worden sind, bleibt das Wissen über die Funktionsweisen der Organisation in den Händen dieser Funktionäre, die nicht das Interesse haben, dieses Wissen zugunsten der Organisationsveränderungen einzusetzen, wenn sie für diese Positionsinhaber unvorteilhaft sein könnten (vgl. Lipset et al. 1956, 416).

Es ist daher nicht ausreichend, daß den potentiellen politischen Unternehmern die Möglichkeit und das Recht zustehen, in Gremien der Genossenschaft gewählt zu werden.

Wenn diese Selbstverwaltungsorgane insbesondere auf der lokalen Ebene keine praktische Funktion haben, sondern lediglich der Wahl der höheren Verwaltungsebenen und Abwicklung von routinemäßigen Vereinsangelegenheiten und eventuellen sozialen Aktivitäten dienen (vgl. Laurinkari et Al. 1982, 140), entwickeln die potentiellen politischen Unternehmer keine solchen Kompetenzen, die für konkrete Veränderungsvorschläge in der Genossenschaft notwendig wären. In diesen Organisationen ist die einzige Möglichkeit der politischen Unternehmer, Einfluß in der Organisation auszuüben, daß sie eine Stellung in den zentralen Aufsichtsgremien anstreben. Diese sind wiederum so weit von den alltäglichen konkreten Problemen der Genossenschaftler entfernt, daß der politische Unternehmer seinen Nutzen aus seiner Organisationsarbeit genießen kann, ohne die von ihm versprochenen Reformen tatsächlich durchzukämpfen (vgl. Frohlich & Oppenheimer 1978, 69; s.a. Michels 1925, 159).

Auf den realen Einfluß wird weniger Wert gelegt, wenn der materielle Nutzen aus der genossenschaftlichen Zusammenarbeit verglichen mit den alternativen Organisationen groß genug erscheint. Für die Mitglieder ist die Möglichkeit der Partizipation nicht der ausschlaggebende Grund für die Wahl der Genossenschaft als Zusammenarbeitspartner, sondern ihre Leistungskraft. Wenn aber die Leistungen der Genossenschaft nachlassen oder das Mitglied mit der Organisation negativ konfrontiert wird, ohne mit seinen eigenen Wünschen durchzukommen, werden der Autonomieverlust und die mangelnden Einflußmöglichkeiten negativ wahrgenommen. Inwieweit die von den Mitgliedern wahrgenommenen mangelnden Einflußmöglichkeiten tatsächlich Unzufriedenheit auslösen, hängt von den sonstigen Bedingungen und Eigenschaften der Organisationsmitglieder ab. Diese Eigenschaften sind z.B. die Ertragslage der Genossenschaft, die vorhandenen Vergleichsmöglichkeiten und ihre Qualität sowie

die Atmosphäre und der Führungsstil der Organisation. Wenn diese Aspekte der Mitgliedschaft positiv bewertet werden, ist die Zufriedenheit eine plausible subjektive Begründung für die Passivität (vgl. Laurinkari et al. 1982, 142).

In dieser Hinsicht kommt der public relations - Arbeit des Managements eine besondere Rolle zu. Die Information und Schulung der Mitglieder bedeuten zwar keine realen Einflußmöglichkeiten der Mitglieder, können aber durchaus dazu beitragen, daß die Managemententscheidungen legitimiert werden und daher keinen Unmut auslösen (vgl. Utterström 1982, 64) - es wird eine zufriedene Passivität geschaffen und aufrechterhalten. Diese Strategie ist umso erfolgreicher, je weniger direkte Vergleichsmöglichkeiten die Genossenschaftsmitglieder besitzen (ibid., 72). Allerdings setzt auch diese Art von Demokratie wesentliche Investitionen voraus, die erst für den längerfristigen Erfolg der Organisation von Bedeutung sind; kurzfristig können die Managementziele auch ohne Mitgliederinformation durchgesetzt werden. In den konventionellen Unternehmungen wird dieses Problem unter dem Begriff Führungsstil behandelt. Die Verbesserung des Informationsstandes der Mitglieder wird für die allgemeine Motivation als förderlich angesehen (vgl. Krippendorf 1979, 117), eine direkte Einflußnahme dieser ist hier nicht beabsichtigt.

Die Passivität als Verhaltensalternative bedeutet nicht unbedingt Loyalität der Organisation gegenüber, sondern ist lediglich die von der Kosten-Nutzen-Erwägung des Mitgliedes als die günstigste Alternative hervorgegangen. Der zufriedene Passive kann zwar seines geringen direkten Einflusses bewußt sein (vgl. Laurinkari et al. 1980, 140), traut sich aber im Falle der Unzufriedenheit andere aktive Handlungsmöglichkeiten, wie z.B. das Verlassen der Organisation, zu.

Es wird deutlich, daß die reale Einflußnahme der Mitglieder einer wirtschaftlichen Organisation kein Oberziel oder superiores Gut für die Mitglieder darstellt, auf dem diese immer bestehen würden (s.o. S. 98). Vielmehr muß dieser Einfluß als Möglichkeit, als Option für den Fall bewertet werden, daß die Organisation nicht zufriedenstellend funktioniert (vgl. Witte 1972, 36). Lediglich einer Minderheit der Mitgliedschaft kann unterstellt werden, daß die Partizipation an sich für sie einen positiven Nutzen bringt. Als (1982, 41) hat festgestellt, daß unabhängig von der Organisationsgröße ca. 8% der Mitglieder in dänischen Landwirtschaftsgenossenschaften regelmäßig an der Diskussion in den Versammlungen teilnehmen, auch in anderen Organisationen dürfte dieser Anteil der an aktiver Partizipation interessierten Mitglieder ähnlicher Größenordnung sein.

Wenn das Genossenschaftsmitglied mit seiner Organisation unzufrieden ist, und die Einflußnahme innerhalb der Organisation sowohl kostspielig als auch ineffizient erscheint, da es keinen politischen Unternehmer als Repräsentanten finden kann, kommt für das Mitglied der Austritt aus der Organisation als nächste Alternative in Betracht.

3.3.2. Abwanderung als Ausdruck der Unzufriedenheit

Wenn der aktive Widerspruch als aussichtslos betrachtet wird, kann das Organisationsmitglied mit dem Verlassen der Organisation drohen (vgl. Hirschman 1981, 225-8), um dadurch Veränderungen in der Organisation zu bewirken. Auch diese Form des Widerspruchs ist aber in seinem Gelingen davon abhängig, daß sich andere Mitglieder ihm anschließen (vgl. Boettcher 1974, 160), die Abwanderung eines einzelnen Mitgliedes wird in einer Großorganisa-

tion nicht auffallen. In einer großen Gruppe sind die Reibungsverluste von der Einarbeitung von neuen Mitgliedern oder von Aufklärung dieser über die Gepflogenheiten der Gruppe usw. in ihrem Gewicht für die Gesamtheit gering, wenn die Mitglieder der Gruppe einzeln ausgetauscht werden können. Die Störungen in der Zusammenarbeit, die der Wechsel eines Akteurs verursacht, beeinflussen die Funktion der Gruppe nur marginal.

Dabei müssen die Kosten und der Nutzen des Austritts mit denen der anderen Handlungsalternative verglichen werden. Der Nutzen der aktiven Einflußnahme kann u.U. beachtlich sein, ihre Kosten für den einzelnen Akteur, der seines Erfolges nicht sicher sein kann, sind aber zu hoch, um aktive Teilnahme tatsächlich zu entfalten. Die Kosten des Austritts sind von mehreren Faktoren abhängig. Erstens muß in Erwägung gezogen werden, welche Vorteile beim Erlöschen der Mitgliedschaft dem Akteur entgehen und inwieweit die Organisation den Austritt zusätzlich sanktionieren kann. Ein zweites Kostenargument sind die Such- und Umstellungskosten, die der Austritt verursacht, und es müssen das Vorhandensein und die Qualität der Alternativen zu der Organisation evaluiert werden. Sollten diese Kosten des Verzichts auf die Mitgliedschaft und des Austritts größer sein als der eventuelle Vorteil dieser Veränderungen, verhält sich das Mitglied rational, wenn es trotz seiner Unzufriedenheit in der Organisation bleibt.

Der Austritt aus einer Organisation ist am einfachsten, wenn eine Alternative zu der Organisation bereits ausfindig gemacht worden ist, die Eigenschaften dieser Alternative bekannt sind und die Organisation den Austretenden nicht sanktionieren kann (vgl. Young 1974, 54), sondern ihm seinen Anteil an den gemeinsamen Ressourcen anstandslos zurückerstattet. Darüber hinaus müssen die alternativen Organisationen und die Beschäftigungsmög-

lichkeiten in ihnen dem status quo sehr ähnlich sein, um den vollen Einsatz der persönlichen Ressourcen zu ermöglichen und die Umstellungskosten zu vermindern (vgl. Wippeler 1982, 54). Die Bedeutung der Ähnlichkeit der alternativen Organisationen hängt mit der Spezifität der persönlichen Ressourcen zusammen. Die Transaktionskosten des Austritts sind hoch, wenn der Wert der vorhandenen Alternative aufgrund der spezifisch an die vorhandene Tätigkeit gerichteten Ressourcen vermindert wird. Die idiosynkratische Anpassung der persönlichen Ressourcen an eine bestimmte Tätigkeit in einer bestimmten Organisation kann faktischer Alternativlosigkeit nah kommen.

Sollten die unzufriedenen Mitglieder alternative Beschäftigungsmöglichkeiten, Bezugs- bzw. Absatzwege zur Verfügung haben, müßten noch die von der Genossenschaft auferlegten Austrittsbeschränkungen überwunden werden. Obwohl die Genossenschaften freiwillige Organisationen sind, müssen die Mitglieder bei ihrem Austritt oft mit erheblichen Kosten rechnen, die den Nutzen des Austritts verschmälern.

Die Abwanderungshemmnisse bei Genossenschaften können in zwei Kategorien geordnet werden. Einerseits der aus der Ressourcenspezifität resultierende verminderte Nutzen der alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten und andererseits die aus der unvollständigen Veräußerbarkeit der erworbenen Mitgliederrechte resultierenden hohen Kosten der Abwanderung tragen zu den Gesamtkosten der Abwanderung bei. Die Ressourcenspezifität ist für die meisten Akteure innerhalb eines lokal begrenzten Arbeitsmarkts gegeben und kann nur durch die Erhöhung des eigenen Humankapitals, das die persönlichen beruflichen Voraussetzungen erweitern kann, teilweise überwunden werden. Eine totale Überwindung dieser Spezifität ist in einer arbeitsteiligen Gesellschaft unvorstellbar. Die Spezifität einer Tätig-

keit nimmt auch mit der Zeit, durch Lernprozesse in einer bestimmten Arbeitssituation, zu, d.h. die Arbeitsteilung und die situationsbedingten Lernprozesse begrenzen immer die berufliche Mobilität des Individuums (vgl. Williamson et al. 1975, 261).

Die Anteile an den Genossenschaften sind persönliche Beteiligungen, die nicht frei veräußerbar sind, sie können nur der Genossenschaft zurückverkauft werden. Im Interesse der Genossenschaft und ihrer bleibenden Mitglieder liegt es natürlich, für diese Anteile möglichst wenig zu bezahlen (vgl. Hartley & Tisdell 1981, 186). Wenn man berücksichtigt, daß die Anteilszahlungen zeitlich länger zurückliegen, wäre es für die ausscheidenden Mitglieder angemessen, auch einen Zins für die Beteiligungen zu erhalten. Dieses Problem der Rückvergütung der Eigenkapitalanteile ließe sich rechnerisch relativ einfach lösen. Komplizierter ist die Frage über den dem scheidenden Mitglied zustehenden Anteil des während seiner Mitgliedschaft erwirtschafteten Ertrags (vgl. Oakeshott 1978, 193). Aus diesem Ertrag ist den Mitgliedern zwar ein Teil jährlich ausgeschüttet worden, aber auch die Investitionen und Erweiterungsmaßnahmen der Genossenschaft sind aus diesen Mitteln finanziert worden.

Wenn die Genossenschaftserträge in das Genossenschaftsvermögen eingegliedert werden, kommen die Mitglieder in den Genuß dieser Erträge nur mittelbar, über die durch die vorgenommenen Investitionen verbesserten Gewinnaussichten. Die verbesserte Ertragslage nützt den Mitgliedern nur so lange, wie sie Mitglieder der Genossenschaft bleiben (vgl. Furubotn & Pejovich 1972, 1155). Die in der Vergangenheit innerhalb der Genossenschaften aufgebauten Vermögenswerte berechtigen die Mitglieder nicht zu zusätzlichen Forderungen der Genossenschaft gegenüber. In dieser Hinsicht ist die Stellung der Genossen-

schaftler derjenigen der normalen Arbeitnehmer ähnlich. Weil die Genossenschaften aber die Residualberechtigten ihrer Genossenschaft sind, wird ihnen auf diese Weise deutlich etwas vorenthalten, den Arbeitnehmern stehen dagegen von vornherein keine derartigen Rechte zu. Im wesentlichen bedeutet die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft daher, daß die Kontrolle über die eigenen investierten Ressourcen zugunsten des Kollektivs vollständig abgegeben wird (vgl. Kaarlehto 1956, 304). Die volle Rückzahlung der eigenen Beteiligung erfolgt meistens erst bei Pensionierung oder Todesfall. Nur in Ausnahmefällen, wo die räumliche und soziale Mobilität der Mitglieder aus kulturellen oder ähnlichen Gründen sehr gering ist, gibt es Bestimmungen, die die Rückerstattung des Kapitalanteils bei Umzug ermöglichen - so z.B. in den baskischen Mondragon, wo die Migration sehr gering ist (vgl. Oakeshott 1978, 191).

Wenn das genossenschaftliche Wachstum zu Zusammenschlüssen und Konzentration innerhalb des Wirtschaftszweiges führt, was in vielen landwirtschaftlichen Genossenschaften der Fall gewesen ist, werden die Ausstiegskosten dadurch erhöht, daß der Nutzen der verbleibenden Alternative vermindert wird. Hier reguliert die starke Genossenschaft nicht nur die eigenen organisatorischen Sanktionsmechanismen bezüglich des Ausstiegs, sondern auch ihre Umwelt, was zu verminderter Attraktivität der Alternative führt. Diese Entwicklung ist konform mit der wachstumsbetonten Zielverwirklichung des Managements und wird oft auch dann angestrebt, wenn sie aus produktionsökonomischen Gründen nicht notwendig wäre (vgl. Pestoff 1982, 166). Der Aufbau einer dominanten Marktstellung dient somit als eine subtile Abwanderungssperre. Anders als bei den institutionalisierten Sanktionsmöglichkeiten gegen Abwanderung in Form von nur teilweiser Rückvergütung von Kapitalanteilen oder ähnlichem, die im Prinzip durch den

demokratischen Entscheidungsprozeß der Organisationen verändert werden könnten, ist die Einflußnahme in den unternehmensstrategischen Entscheidungen, wozu auch der langfristige Aufbau einer dominanten Marktstellung gezählt werden kann, meistens außerhalb des Kompetenzbereichs der Mitglieder.

Wenn die Genossenschaft eine Stellung erreicht, wo kaum andere Anbieter der betreffenden Leistungen auf dem Markt sind, kann die Beziehung der Mitglieder zu der Genossenschaft als idiosynkratisch bezeichnet werden. In dieser Situation, wo der Austritt aus der Beziehung sehr kostspielig wird, wächst die Bedeutung der organisationsinternen Koalitionsmöglichkeiten der Mitglieder für die Überwachung der Organisationsführung und für die gegenseitige Kontrolle der Mitglieder (vgl. Wippler 1982, 54), der relative Nutzen dieser Kontrolle nimmt in dieser Situation zu. Gleichzeitig steigen aber auch die Kosten dieser Kontrolle, weil die Organisationsvertreter kaum mit wirksamen Marktsanktionen rechnen müssen und daher mehr Gelegenheit zum diskretionären Verhalten haben (vgl. Keller 1983, 62). Die Folgen dieser Entwicklung für die Mitgliederschaft sind schwerwiegend, weil ihre rechtliche Stellung und Einflußmöglichkeiten, trotz partizipatorischer Statuten der Genossenschaft wegen der mangelnden Abwanderungsmöglichkeiten schlechter sind, als die der Aktionäre oder Arbeitnehmer in einer konventionellen Unternehmung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Mitglieder sich zwar Veränderungen in der Struktur der Genossenschaftsorganisation wünschen würden, wenn ihr Einkommen sich dadurch verbessern würde, sie sind aber nicht in der Lage, diese Veränderungen durchzusetzen. Die Abwanderung ist oft eine schlechtere Alternative, weil die Organisation ursprünglich freiwillig wegen ihrer Überlegenheit

gewählt worden ist (vgl. Thibaut & Kelley 1959, 100-125, passim), und weil vom Nutzen gleichwertiger Alternativen die Kosten der Statusveränderung abgezogen werden müßten. Die Rangordnung der unterschiedlichen Alternativen kann aufgrund dieser Umstellungskosten so verändert werden, daß die jetzige Situation weiterhin als besser eingestuft wird.

Für einen einzelnen Akteur in der Organisation ist es ein durchaus rationales Verhalten, passiv zu bleiben, und die Mitgliederschaft der Genossenschaft hat daher keinen ausreichenden Anreiz zu versuchen, die Struktur der Genossenschaftsorganisation zu verändern. Darüber hinaus ist es durchaus möglich, daß ihre fachlichen Kompetenzen und ihr Vorstellungsvermögen dazu nicht ausreichen würden. Dieses Problem könnte im Prinzip durch die Entstehung des politischen Unternehmertums in der Organisation überwunden werden. Der politische Unternehmer erwartet einen individuellen Nutzen von seiner Tätigkeit, indem er die Zielvorstellungen der Organisationsmitglieder artikuliert, ihre Informationskosten reduziert und sie zur Durchsetzung der gemeinsamen Interessen koordiniert. Die Entstehung des politischen Unternehmertums kann wiederum von der formalen Organisation, in der dieser eine Gegenmachtposition zu bilden wünscht, effektiv gehemmt werden. Diese Hemmung muß nicht beabsichtigt sein, es genügt, wenn die potentiellen politischen Unternehmer die Infrastruktur der Organisation nicht zur Verfügung haben und wenn die Organisation keine Möglichkeiten anbietet, die Organisationspraxis einzuüben.

In einer formalen Organisation, wo die Koordination des Verhaltens zwecks Gegenmachtbildung, also außerhalb der etablierten Einflußkanäle angestrebt wird, hat der potentielle politische Unternehmer keinen Statusvorteil in der Ausgangssituation. Sein Status kann zwar informal hoch

sein, in der konkreten Problemsituation ist es noch nicht befestigt worden. Darüber hinaus ist es möglich, daß die eventuelle hohe Position in der inoffiziellen Hierarchie einer Teilgruppe nicht die ausreichende Unterstützung in einer formalen Organisation garantieren kann, in denen die Mitglieder nur das schmale Interesse an den Leistungen der Organisation gemeinsam haben. Eine Großorganisation mit heterogener Mitgliederschaft kann die Kosten des politischen Unternehmertums wesentlich erhöhen.

Die Mitgliederschaft einer großen Genossenschaftsorganisation sieht sich außerstande, Organisationsmacht auszuüben, und die tiefgreifenden Gründe dieser Machtlosigkeit sind gerade in der Organisation selbst zu suchen. Der nächste Abschnitt befaßt sich mit den Eigenschaften der formalen Organisation, die dieses Einflußpotential der Mitglieder nicht zur Geltung kommen lassen.

3.4. Die Hindernisse des Strukturwandels in den Genossenschaften

Obwohl die Veränderung der Organisationsstruktur nicht alleine ausreicht, um den Einfluß der Mitglieder in den Genossenschaften und ihren wirtschaftlichen Nutzen aus der Kooperation zu erhöhen, kann diese formale Umstrukturierung als eine Ausgangsbedingung gesehen werden, ohne die die interne Transaktionskostenreduktion in den Genossenschaften kaum möglich ist. Die wirtschaftlichen Gründe, die viele Aktiengesellschaften zu Dezentalisierungsmaßnahmen bewogen haben, wären auch in den Großgenossenschaften existent, dennoch erscheint die praktische Durchführung dieser notwendigen Umstrukturierung aus den nachstehend angeführten Gründen kaum erreichbar.

Die Schwierigkeiten in der Dezentralisierung einer Groß-

genossenschaftsorganisation können aus unterschiedlichen Quellen resultieren. Einerseits können sie von den Eigenschaften des Genossenschaftsmanagements abhängig sein, sie können aber auch von den Mitgliedern oder von den Regeln und der formalen Struktur der Organisation entspringen. Als erstes werden hier die vom Genossenschaftsmanagement ausgelösten Hindernisse zur Umstrukturierung betrachtet.

3.4.1. Die Anreizstruktur der Genossenschaftsführung als Hindernis für organisatorische Erneuerung

Die Anreize des Genossenschaftsmanagements zu ausgeprägtem Organisationswachstum resultieren aus der häufig umsatzverbundenen Besoldung des Managements sowie dem Prestigewert großer Organisationen mit vielen Mitarbeitern. Weil die Intransparenz der Operationen in einer großen Organisation wegen der Diversifizierung wesentlich größer ist als in einer kleineren, sind die diskretionären Spielräume des Spitzenmanagements auch entsprechend weiter. Obwohl diese Diskretion für die effiziente Entscheidungsbildung und Flexibilität unerlässlich ist, ergeben sich aus ihr auch Möglichkeiten, die Unternehmensressourcen zur Erreichung eigener Subziele zu verwenden. Besonders ausgeprägt ist diese Tendenz in den Unternehmungen, wo das Management seine pekuniäre Entlohnung mit dem Erfolg der Unternehmung nur unwesentlich verbessern kann (vgl. De Alessi 1980, 17). Die Managementtypen dagegen, wo das Management weitgehend erfolgsorientiert honoriert wird, und insbesondere wo das Management erhebliche eigene Kapitalbeteiligungen an dem Unternehmen hat, sind besser vor diesem Verhalten geschützt (vgl. Stano 1975, 275).

Eine Genossenschaft, in der das Management zwar Tantiemen erhalten kann, wo aber die direkte, leistungsbezogene Er-

folgsbeteiligung eine geringe Rolle spielt und die Beteiligungen des Managements von vornherein ausgeschlossen sind, kann die produktivitätsfördernden Anreize dieser Honorierungsformen nicht ausschöpfen. Eine weitere Komplikation ergibt sich aus der Sachlage, daß die Ziele und der Erfolg der Genossenschaftsunternehmung nicht unbedingt den Nutzen ihrer Mitglieder korrekt widerspiegeln, sondern sogar auf Kosten dieser erreicht sein können. Je diversifizierter und heterogener die Genossenschaft, umso schwieriger wird die Definition dessen, was eigentlich für die Mitglieder am besten wäre. Dadurch wird das Management in die Lage versetzt, die Unternehmensziele weitgehend selbständig zu operationalisieren - die Zielsetzung bleibt zwar eine Aufgabe der Mitgliedervertreter, die diese allerdings nur allgemein formulieren können - und somit die Bezugsgröße von ihrem eigenen Erfolg weitgehend selbst zu definieren (vgl. Eschenburg 1971, 140).

Weil in einer Organisation eine zweifache Delegation der Macht stattgefunden hat (vgl. Coleman 1979, passim) - die Mitglieder haben zuerst ihre Entscheidungsbefugnis ihren Vertretern weitergegeben und diese haben wiederum die Executive der Organisation bestellt, die im Namen der Organisation handeln soll - haben die Mitglieder keinen direkten Weg, den Verwaltungsapparat der Organisation zu beeinflussen. Obwohl z.B. Coleman (1979, 29) das Management lediglich als Diener des korporativen Akteurs betrachtet, hat auch das Management ein eigenes Interesse daran, daß der korporative Akteur möglichst autonom von seinen Mitgliedern ist, weil diese Autonomie auch dem Management einen größeren Ermessensraum gibt (vgl. Coleman 1979, 31).

Inwieweit eine verschlechterte Marktlage oder Konkurrenz das Management dazu veranlassen würde, organisatorische Neuerungen durchzuführen, hängt damit zusammen, wie ernst-

haft das Management seine eigene Position bedroht sieht und inwieweit es die Folgen der verschlechterten Ertragslage den Mitgliedern oder sonstigen Gruppierungen innerhalb der Organisation überwälzen kann (vgl. Coleman 1979, 44).

Konkret nimmt diese Überwälzung Formen von Sortimentsregelungen in den Einzelhandelsgenossenschaften und Umstrukturierung der Verkaufsnetze zugunsten von Großmärkten in den Konsumgenossenschaften an. Insbesondere wird das Management sich bemühen, die weniger ertragskräftigen Mitglieder, die wegen der Gleichbehandlung der Mitglieder überproportional viel Kosten verursachen, aus der Genossenschaft zu drängen (vgl. Boettcher 1974, 88), um dadurch die Ertragslage zu verbessern.

Um seine eigene Position nicht einschränken zu müssen, wird das Management erhöhte Rationalisierungsbestrebungen im Genossenschaftsbetrieb sowie die Entwicklung neuer Produktionssparten und -technologien anstreben. Dieser Trend ist in der Gründung von genossenschaftseigenen Aktiengesellschaften und in der erhöhten Kapitalisierung der Genossenschaftsbetriebe zu beobachten (vgl. Die Genossenschaften ... 1978/9, 42). Obwohl diese Erneuerung für die Entwicklung der Genossenschaften meistens notwendig sind, bedeuten diese auch gleichzeitig einen zunehmenden Anpassungszwang für die einzelnen Mitglieder der Genossenschaft (vgl. Eschenburg 1971, 174) und erhöhen daher die subjektiven Transaktionskosten der Mitglieder.

Sogar wenn die Arbeitszeit des Managements in einer zentralisierten Großgenossenschaft überwiegend von den operativen Entscheidungen beansprucht wird, reagieren die Managementmitglieder nicht mit Dezentralisierungswünschen, sondern eher mit zusätzlichen Personaleinstellungen, die Entlastung verschaffen sollen, die Kosten der

Unternehmung aber gleichzeitig erhöhen. In diesem Zusammenhang muß die Frage beantwortet werden, wieso in den konventionellen Unternehmungen das Management seine vergleichbaren Positionen nicht hat verteidigen können, warum sind gerade in den Genossenschaften die diskretionären Möglichkeiten des Managements besonders ausgeprägt?

In einer konventionellen Unternehmung sind die Manager den Aktionären gegenüber dafür verantwortlich, daß die Gewinnzahlen der Unternehmung akzeptabel bleiben. Wenn sie selbst größere Anteilseigner sind oder erfolgsorientiert belohnt werden, besteht ein deutlicher ökonomischer Anreiz zu effizientem Verhalten. Zusätzlich zu dieser gängigen Annahme müssen auch weitere Argumente betrachtet werden, die das Managementverhalten restringieren können. Schlechte Unternehmensführung kann die Kapitalanleger veranlassen, ihre Aktien abzustoßen, wodurch sich zuerst der Marktwert der Unternehmung verändern kann, diese sichtbare Verschlechterung kann wiederum das Beschäftigungsverhältnis des Managements drastisch beeinflussen (vgl. Jensen & Meckling 1976, 328). Insbesondere die Chancen der Großaktionäre, vor allem der institutionellen Anleger, die Unternehmenspolitik zu beeinflussen und nötigenfalls Umbesetzungen in dem Management vorzunehmen, sind oft beachtlich.

Weil das Management von der Gunst dieser Gruppen zumindest indirekt abhängig ist und weil innerhalb des Managements ein Karrierewettbewerb stattfindet (vgl. Alchian 1974, 135), können die Manager leistungsfördernde Strukturveränderungen nur begrenzt hinauszögern, wenn diese von den wichtigen Interessengruppen in der Unternehmung gewünscht werden. Mit eigenen Innovationen in dieser Richtung kann das Management wiederum wegen der verbesserten Ergebnisse seine Position verstärken und ist daher den Neuerungen gegenüber nicht völlig ablehnend, obwohl diese

die diskretionären Möglichkeiten vermindern würden.

Wenn man annimmt, daß das Management das monetäre Einkommen den impekuniären Nutzenargumenten vorzieht, weil das Geldeinkommen vielseitiger einsetzbar ist als die nur im Zusammenhang mit der Arbeit verwertbaren fringe benefits (vgl. Williamson 1974, 109), hat das Management u.U. auch selber Interesse daran, sein Einkommen erfolgsabhängig zu gestalten. Hier wird das Einkommen für das Management keine extern bestimmte Größe mehr sein, sondern kann aktiv beeinflußt werden.

In einer Genossenschaft sind die Eigentümer wesentlich breiter gestreut als in jeder konventionellen Unternehmung. Die Bildung von entscheidungswirksamen Mehrheiten ist schwieriger als in den Aktiengesellschaften (vgl. Martin 1980, 88), in denen z.B. die Depotstimmrechte sogar den Einsatz von Kleinaktionärsstimmen erleichtern. Für die Aufsichtsräte der Genossenschaft, die u.U. in der Lage wären, das Mitgliederpotential für Veränderungen zu mobilisieren, kann die Größe der Organisation genauso wie für das Management ein Nutzenargument sein (vgl. Pestoff 1982, 180). Die Komplexität der Geschäftsführung erschwert zwar ihre konkrete Einflußnahme, aber nach außen hin ergibt sich aus dieser Stellung ein erheblicher Status und eine Beeinflussungsmöglichkeit in gesellschaftspolitischen Fragen (vgl. *ibid.* 170; s.a. Michels 1925, 207-8).

Darüber hinaus kann die Beteiligung der landwirtschaftlichen Berufsorganisationen und der Gewerkschaften in den Großgenossenschaften und sonstigen gemeinnützigen Unternehmungen die Dezentralisierung auch verzögern, weil diese Organisationen in ihrer Tradition als Gegenmachtororganisationen kaum interne Oppositionsbildung oder gar formale Spaltung haben erlauben können (vgl. Coleman 1979,

33). Aus dieser Richtung, die auch oft einen wesentlichen Teil der leitenden Funktionäre in den Genossenschaften stellt, können kaum dezentralisierungsfördernde Anreize erwartet werden. Für diese Organisationen ist der finanzielle Rückhalt und die Unterstützung der Genossenschaften umso besser erreichbar, je stärker ihre Entscheidungsgremien zentralisiert sind, und je mehr in diesen Gremien professionelle Funktionäre als Entscheidungsträger vertreten sind.

Die Mitglieder der Spitzengremien sind meistens diejenigen, die die Lobbyingfunktion der Genossenschaft persönlich ausüben können, weil das Stimmpotential der Mitglieder als von ihnen beeinflussbar erscheint. Auch für die zentralen Aufsichtsräte bedeutet somit diese Art von Genossenschaft zusätzliche Vorteile, die die fehlenden realen Einflußmöglichkeiten und die schlechteren Erträge als Mitglieder der Genossenschaft durchaus kompensieren können.

Die Hierarchie in einer Organisation, wo die ständig arbeitenden Gremien sehr hoch angesiedelt sind und die lokalen Genossenschaften sich nur zur Jahresversammlung treffen, erschwert die interne Oppositionsbildung, weil die Übungssituationen in der internen Einflußnahme fehlen (vgl. Aksnes 1982a, 87). Somit wird der Nachwuchs der Mitgliedervertreter von den jetzigen Vertretern ausgewählt und beeinflusst (vgl. Røkholt 1982, 101; s.a. Lipset et al. 1956, 401). Gleichzeitig sind die finanziellen Anreize der Aufsichtsräte zur effizienteren Geschäftsführung kleiner als die der Großaktionäre oder Banken in den konventionellen Unternehmungen, weil die Genossenschaftsfunktionäre den Nutzen aus der eventuellen Produktivitätserhöhung nur im Bruchteil aneignen können. Der Nutzen dieser Akteure ist eher mit der Position in einer Großorganisation als mit der bestmöglichen Wahrnehmung ihrer Aufgaben verbunden. Ordnungsgemäße Geschäftsführung

ohne Verstöße wird zwar von den Aufsichtsräten überwacht, und sie haben auch zweifelsohne ein Interesse für das allgemeine Wohlergehen der Genossenschaft. Solche organisatorischen Neuerungen aber, die die Position dieser Mitgliedervertreter schwächen würden, werden nicht auf die Initiative dieser Akteure durchgeführt (vgl. Williamson & Ouchi 1981, 355).

3.4.2. Die systemimmanenten Hindernisse zur Dezentralisierung
- die Organisation als korporativer Akteur -

Die formale Struktur einer Organisation, ihre Regeln und Verfassung können so konzipiert sein, daß sie trotz demokratischer Prinzipien dieser Organisation wirksame Opposition verhindern können. Die Regeln, die in der Anfangsphase der Organisation zum Schutz dieser Organisation notwendig waren, wie z.B. die allgemein erschwerte Liquidierung der Genossenschaftsressourcen und begrenzte Re-transferierbarkeit der Ressourcen der Mitglieder können in einer etablierten Organisation die Einflußmöglichkeiten der Mitglieder deutlich einengen. Diese Regeln machen die Abwanderung der Mitglieder kostspielig, obwohl der Rückzug einzelner Mitglieder die Gesamtorganisation kaum gefährden könnte (vgl. Boettcher 1974, 160).

Darüber hinaus kommt es häufig vor, daß die Informationsvermittlung in der Organisation ausschließlich in den Händen der Funktionäre ist und sonstige Mitgliedergruppen keinen Zugang zu den Mitgliederkarteien, Geschäftsakten usw. haben, was unerlässlich wäre, um die eigenen Meinungen in der Organisation verbreiten und mit Fakten begründen zu können (vgl. Keller 1983, 72). Diese Beschränkungen, die als Schutz gegen Mißbrauch der internen Daten gedacht sind, wenden sich gegen die Mitglieder, wenn diese sich über ihre Organisation genauer informieren möchten.

Die Genossenschaftsgründer, deren erstes Anliegen in dem Schutz und Gedeih der jungen Organisation lag, haben meistens nicht voraussehen können, daß dieser Schutz vielleicht zu wirksam wird und sich gegen die Mitglieder wenden kann. Die Entmachtung der Mitglieder in den Genossenschaften ist gerade deswegen besonders problematisch, weil die Mitglieder mit diesem Phänomen relativ spät konfrontiert werden, in einer Entwicklungsphase der Genossenschaft, wo die Organisation sich schon weitgehend selbstständig hat und wo die Gegenmachtbildung wegen der Heterogenität der Mitglieder erschwert ist.

Coleman (1979, 64) vertritt die Auffassung, daß insbesondere die ungleichgewichtige Informationsverteilung in einem korporativen Akteur die individuellen Akteure in ihm schlechter stellt, obwohl ihnen der Rückzug aus der Organisation offen steht. Die Information ist die wichtigste Voraussetzung für die substantielle Einflußnahme und ohne sie ist die Macht der Individualakteure bestenfalls auf die Eintritts- oder Austrittsentscheidung beschränkt, wobei auch diese durch die Informationslage beeinflusst werden können. Wegen der Arbeitsteilung, die die Informationskosten des einzelnen wesentlich vermindert, ist es nicht erforderlich, daß jeder über alles in einer Organisation Bescheid wissen muß. Vielmehr kann die Frage gestellt werden, inwieweit der einzelne Einfluß auf die für ihn unmittelbar bedeutenden Ereignisse haben kann.

In Gewerkschaften und politischen Parteien ist es durchaus üblich, daß organisierte Oppositionsgruppen aus der Organisation ausgeschlossen werden können (vgl. Coleman 1979, 34), meistens wird jedoch subtiler vorgegangen. Die Informationsbeschränkung ist ein wichtiges Hindernis für wirksame Opposition insbesondere in solchen Organisationen, die zentral geleitet werden und deren gesamte Aktionen interdependent sind und daher einer holistischen

Betrachtung bedürfen. Die natürliche 'Sichtweite', d.h. der Umfang der Organisationsangelegenheiten, die ein Einzelakteur sachlich beurteilen kann, ist in diesen Organisationen wegen der Interdependenzen sehr gering und kann nur durch erhebliche Zusatzinformationen erweitert werden.

Wenn die Satzung einer Organisation nicht bereits in der Anfangsphase diese Gefahren der Verselbständigung berücksichtigt hat, ist es für die Mitgliederschaft der Organisation später kaum möglich, ihre Machtverluste rückgängig zu machen. Insofern wäre es vorstellbar, daß andere organisierte Akteure, die sich als Vertreter der Demokratie in der Gesellschaft verstehen, wie z.B. Verfassungsgerichte, Kartellamt u.dgl. die Aufgabe wahrnehmen würden, die Regeln der Organisationen zu überprüfen und Veränderungen in ihnen zu veranlassen, wenn diese nicht als demokratisch zu betrachten sind. Die Organisationen werden von sich aus nicht veranlaßt sein, ihre Verfassungen zu demokratisieren. Diese Demokratisierung könnte jedoch mit sehr starken ideologischen Motiven der Organisation in Verbindung stehen, wobei der Demokratie ein Stellenwert oberhalb der anderen Organisationsziele wie Effizienz eingeräumt wäre.

Solche Organisationen, wo die Umgestaltung der Regeln aufgrund der Erfahrungen des Organisationsalltags zugunsten der Mitgliederschaft möglich gewesen ist, sind meistens jene gewesen, in denen die ideologische Komponente eine erhebliche Rolle spielt und wo das Management seinen Nutzen in hohem Maße aus normativen Belohnungen zieht (vgl. Etzioni 1968, 7). So wurde z. B. in der Mondragon-Gruppe, wo das Management weit unter Gratifikationsniveau vergleichbarer Tätigkeiten entlohnt wird, das Wachstum einiger Unternehmensteile absichtlich verhindert und diese in kleinere Einheiten zergliedert (vgl. Oakeshott 1978, 186). Ähnliche Flexibilität in der Entwicklung ihrer Regeln wei-

sen auch die amerikanischen Krankenhaus- und Anwaltskollektive auf, die ihre erste Aufgabe in der gesellschaftspolitischen Frage und in der Integration ihrer Mitglieder sehen und dabei auf bedeutende materielle Anreize verzichten (vgl. Taylor, Sager 1977, passim). In den großen Hilfs-genossenschaften aber, deren Ziel in erster Linie wirtschaftlich ist und deren Mitgliederschaft sehr heterogen und abgesehen von dem Zweck der Genossenschaft ohne gemeinsame Interessen ist, kann die Wirkung dieser ideologischen Aspekte kaum bedeutend werden.

Wenn das Wachstum einer Organisation so weit fortgeschritten ist, daß sie sich weitgehend von dem Einfluß ihrer Mitglieder hat loslösen können, sind die für die Mitglieder wirkenden, restitutiven Kräfte in der Organisation kaum noch vorhanden. Die Organisation hat die Heterogenisierung der Mitgliederschaft selbst angestrebt und die Mitglieder haben sich nicht dagegen gewehrt, weil das Wachstum auch erhebliche Vorteile mit sich gebracht hat. Die Integration unterschiedlicher Produktionsstufen und der gesellschaftliche Einfluß der Großgenossenschaften sind durch das Wachstum erhöht worden und auch die Mitglieder haben daraus einen Nutzen ziehen können.

Die interne Persistenz der Organisationsstruktur wird erst dann zum Problem, wenn die Organisation solche Größe und Komplexität erreicht, daß die wachsenden organisationsinternen Transaktionskosten den Mitgliedernutzen verschmälern. In dieser Phase haben die Mitglieder sich schon längst damit abgefunden, keinen realen Einfluß mehr in der Organisation auszuüben, und besitzen auch nicht mehr die Kompetenz, dieses zu tun. In dieser Hinsicht wäre es vorstellbar, daß fortdauernde Mitgliederschulungen das Kompetenzniveau der Mitgliederschaft besser hätten erhalten können und somit die Partizipationsfähigkeit hätte erhalten können. Der subjektive Anreiz

zur Teilnahme an solchen Schulungen ist aber dann zweifelhaft, wenn sie keine selektiven Anreize in Form von direkter Fortbildung im eigenen Beruf anbieten, sondern die Mitglieder mit Informationen über Angelegenheiten belasten, über die sie keinen Einfluß ausüben können. Typisch ist der Wunsch von Mitgliedern schwedischer Landwirtschaftskooperativen nach mehr Produktproben oder Information über neue Arbeitsmethoden in den Versammlungen, die satzungsmäßigen Angelegenheiten werden dagegen als uninteressant empfunden (vgl. Utterström 1982, 71).

Die bedeutendste Möglichkeit zu wirksamem Widerspruch innerhalb der Organisation ist die Entstehung neuer korporativer Akteure, die als Gegenmacht fungieren und die Zusammenarbeit der Mitglieder mobilisieren und koordinieren können (vgl. Coleman 1979, 63). Wenn die formale Struktur der Organisation so gestaltet ist, daß in ihr keine Teilorganisationen enthalten sind, die einen Nährboden für die potentiellen politischen Unternehmer anbieten könnten, sind die Entstehungsmöglichkeiten dieser Gegenmachtorganisationen gering. In den zentralisierten Großgenossenschaften, wo die Basisorganisationen ihrer praktischen Bedeutung beraubt sind, ist es für die Mitglieder schwierig, sich zusammenzuschließen, um dadurch ihre demokratischen Rechte besser in Anspruch nehmen zu können.

Eine Organisationsstruktur, die wegen ihrer Komplexität und weitgehenden Zentralisierung die gesamte Macht in der Organisation in die Hände der Agenten der Gesamtorganisation, der Funktionäre und des Managements, gelegt hat, kann diese unmittelbare Einflußnahme schon dadurch verhindern, daß sich die Organisation in der bestehenden Fassung in keine kleineren Einheiten gliedern läßt, die unabhängig von den anderen verändert werden können, ohne weitere Veränderungen und Koordinationsschwierigkeiten auszulösen (vgl. Hernes 1975, 117).

Die Tätigkeit eines politischen Unternehmers in der Organisation wird durch die institutionellen Rahmenbedingungen restringiert und sie richtet sich nach den Informationskanälen, die ihm in der Organisation zur Verfügung stehen. Die vorhandenen informellen Beziehungen der Mitglieder zueinander verbinden nicht alle Mitglieder einer wirtschaftlich ähnlich interessierten Teilgruppe untereinander, sondern fassen wegen der großen Heterogenität der Mitgliederschaft nur kleinere Gruppierungen zusammen. Inwieweit es diesen informellen Gruppierungen, deren Ursprung in der gemeinsamen Produktionsrichtung oder regionalen Abstammung der Mitglieder liegen kann, gelingt, sich als korporative Akteure zu mobilisieren, hängt im wesentlichen von den gleichen Eigenschaften dieser Gruppe ab, die für die Bildung einer Sharing Group allgemein maßgebend sind. Wenn hier schon die soziale und räumliche Erreichbarkeit vorhanden sind, werden die Ressourcen der Gruppenmitglieder und die Größe der Gruppe zu den wichtigsten Komponenten, die das bestimmen, ob aus dieser unorganisierten Gruppe ein korporativer Akteur hervorgeht.

Die wirtschaftlichen Ressourcen der Gruppenmitglieder können zweierlei Auswirkungen haben: Einerseits können sie gegen die Gesamtgenossenschaft gewendet werden, wenn ihr Gebrauch nicht spezifisch von der Genossenschaft abhängig ist oder wenn die Mitglieder auch solche Ressourcen besitzen, die sie von vornherein außerhalb der Genossenschaft einsetzen (vgl. Møgelhøj 1982, 118; s.a. Young 1974, 55). Für solche Gruppen ist die Abwanderung ein wirksames Mittel, ihre Position zu verbessern, insbesondere wenn die Abwanderung einer homogenen Gruppe die Bildung einer neuen Organisation ermöglicht, die für die Bedürfnisse ihrer Mitglieder besser zugeschnitten ist.

Die zweite Möglichkeit für den Einsatz der Mitgliederressourcen ist, sie als Druckmittel innerhalb der Organi-

sation zu verwenden. Es ist beobachtet worden, daß das Management der Großgenossenschaften oft dazu neigt, die umsatzstärksten oder am schnellsten wachsenden Mitgliederbetriebe besonders zu begünstigen, weil das Gesamtwachstum sich am besten dadurch fördern läßt (vgl. Eschenburg 1971, 166). Widerspruch oder Abwanderung, die sich auf die wirtschaftlichen Ressourcen eines Akteurs beziehen, stehen jedoch nur den stärksten Genossenschaftsmitgliedern zur Verfügung (vgl. Peters 1982, 235). Diese Stärke kann z.B. dadurch entstehen, daß die Genossenschaftsmitglieder lokal neue Produkte entwickeln können, die ihre Abnehmer auch außerhalb der Genossenschaft finden können, d.h. ihre Ressourcen nicht mehr spezifisch für die Genossenschaft sind. Oder wenn das Umsatzvolumen einer Mitgliedergruppe so bedeutend für die Genossenschaft ist, daß die Wünsche, die aus dieser Richtung kommen, einfach nicht ignoriert werden können, obwohl sie nicht durch eine organisierte Bewegung unterstützt sind.

Die Bedeutung der Größe einer homogenen Mitgliedergruppe liegt in einer demokratischen Organisation darin, daß sie ihre Interessen durch das normale Abstimmungsverfahren durchsetzen kann, insbesondere wenn die anderen Gruppierungen kleiner sind und die Stimmen sehr verstreut sind. In einer Großgenossenschaft, die aus mehreren lokalen Organisationen besteht, wird dieser Art von Einflußmöglichkeiten oft dadurch vorgebeugt, daß die Wahl der obersten Genossenschaftsgremien in der Form einer Wahlkette stattfindet, wo die Relationen der Repräsentanten aus den Teilorganisationen erheblich verändert werden können. Im Namen der Demokratie wird meistens so verfahren, daß den kleinsten Organisationen jeweils eine Stimme zusteht und die großen über weniger als die von ihrer relativen Größe gegebenen Stimmenzahl verfügen. Für die kleinen Organisationen und Gruppierungen kann dieses System durch-

aus wünschenswert sein, obwohl sie durch die einzige Stimme kaum Einflußmöglichkeiten haben. Für die großen bedeutet dies aber, daß sie nur schwerlich in der Lage sind, solche Mehrheiten zu bilden, die die existierende Geschäftspolitik der Genossenschaftsführung überstimmen könnten (vgl. Coleman 1979, 34).

Die Größe einer Teilgruppe birgt auch Gefahren in sich, insbesondere ist das free-rider-Verhalten in der Gruppe leichter, wenn die Gruppengröße zunimmt (vgl. Olson 1968, 52). Dieses Verhalten ist in seiner Bedeutung nicht immer gleich. In einer unorganisierten Gruppe, wo die Loyalität der Mitglieder nicht ausreicht, sondern tatsächliche aktive Partizipation wichtig für die Erreichung der gemeinsamen Ziele wäre, können die Kosten des free-rider-Verhaltens wesentlich größer sein als in einer Gruppe, die sich um einen politischen Unternehmer bildet und in der von den Reihenmitgliedern kaum mehr als Teilnahme an den Wahlen verlangt wird. Wenn die Entstehung des politischen Unternehmertums in der Organisation gehemmt wird, hat das zur Folge, daß die Durchsetzungsmöglichkeiten der an sich homogenen, aber unorganisierten Gruppen wesentlich schlechter sind. Wenn die Bildung der organisierten Teilgruppen an die formale Organisation der Genossenschaft anknüpfen kann, wenn z.B. Lokalorganisationen existieren, deren Ressourcen und Informationskanäle eingesetzt werden können, um die betroffene Mitgliedschaft zu mobilisieren, sind die Kosten des free-rider-Verhaltens innerhalb der Organisation geringer, weil es den Vertretern dieser Organisation möglich ist, auch im Namen der passiven Mitglieder zu handeln. Die Handlungsmacht einer Teilorganisation hängt nicht unbedingt von dem Aktivitätsniveau ihrer Mitglieder, sondern vielmehr von der Zahl und dem Umsatz dieser Mitglieder ab. Diese Stärke der Teilgruppe spiegelt sich in dem Einfluß des Sprechers dieser Gruppe wider (vgl. Olson 1968, 132).

Wenn die lokalen Verwaltungsebenen in einer Großgenossenschaft ohne eigene Entscheidungsfreiheit sind und die Mitgliedervertreter in ihnen kaum praktische Bedeutung haben, ist die Möglichkeit des politischen Unternehmers, den Widerstand der Mitglieder zu organisieren, erschwert (vgl. Lipset et al. 1956, 414). Um in der Gesamtorganisation Einfluß auszuüben, muß der potentielle politische Unternehmer die Wahl in die obersten Entscheidungsgremien anstreben, wobei es für ihn notwendig wird, seine Unterstützung auch außerhalb seiner ursprünglichen Anhängergruppe zu holen.

Diese Sicherung der breiteren Unterstützung macht es für den politischen Unternehmer kaum noch möglich, strikt die Interessen seiner ursprünglichen Anhänger zu verteidigen (vgl. Frohlich & Oppenheimer 1978, 88). Er kann zwar durch Bargainingprozesse einige Sonderwünsche erfüllen, die gesamte Unternehmenspolitik läßt sich aber nicht von einem einzelnen, an seiner Wiederwahl interessierten Akteur, verändern. Diese Organisationsstruktur isoliert den politischen Unternehmer von seinen Anhängern und integriert ihn in die Gesamtorganisation, wo seine Stimme höchstens eine marginale Wirkung hat. Wegen der marginalen Bedeutung einzelner Vertreter und wegen ihres individuellen Nutzens aus dem Vertreterstatus ist die Durchsetzung tiefgreifender Änderungen in der Organisationsstruktur erschwert.

Je zentralisierter die Entscheidungsbildung ist, umso mehr ist auch die lokale Genossenschaftsarbeit nur in den Händen der Funktionäre. Diese Agenten der Genossenschaft sind nicht unbedingt gleichzeitig Vertreter der lokalen Genossenschaftler, sondern ihre erstrangige Loyalität gilt der Durchführung der von der Zentralverwaltung gestellten Aufgaben, wobei ihr Ermessensspielraum häufig sehr gering sein kann (vgl. Pestoff 1982, 179). Den Mit-

gliedern gegenüber erscheint das lokale Genossenschaftsmanagement als ein Teil einer größeren Bürokratie, deren Klienten die Mitglieder sind. Die Souveränität der Mitglieder als eigentliche Arbeitgeber dieser Funktionäre ist im täglichen Umgang mit diesen ohne Bedeutung, weil den Mitgliedern keine praktische Entscheidungskompetenzen zustehen. Die begrenzten Möglichkeiten der Mitgliedschaft, sich an der Entscheidungsbildung der Genossenschaft zu beteiligen und ihr schlechter Informationsstand führen dazu, daß ihnen die technische Infrastruktur und kognitiven Fähigkeiten zur Oppositionsbildung weitgehend fehlen.

3.5. Aussichten der Demokratisierung in den Genossenschaftsorganisationen

- Zusammenfassende Überlegungen zum 3. Kapitel -

Eine genossenschaftliche Organisation, die zentral verwaltet wird, ist kaum in der Lage, ein solches Veränderungspotential zu entfalten, das die Organisationsstruktur in eine dezentralisierte, mitgliederbestimmte Struktur verwandeln könnte. Da die Funktionäre und das Management von sich aus kein Interesse an einer Dezentralisierung haben, weil diese die diskretionären Freiräume dieser Gruppen verschmälern würde, muß gefragt werden, inwieweit die Mitglieder Änderungen in der Organisationsstruktur durchsetzen könnten.

Weil die Mitgliedschaft nur selten die Möglichkeit hat, Marktmacht als Druckmittel einzusetzen, ist sie auf ihre Organisationsmacht angewiesen. Ausschlaggebend für die Organisationsmacht ist die Koalitionsfähigkeit der Mitglieder, durch die sie Veränderungen in der Organisation erzwingen könnten. Diese Koalitionsfähigkeit leidet aber gerade an der Struktur und Größe der Genossenschaft. Die

Größe bedeutet zunehmende Heterogenität der Mitgliedschaft, die kontroverse Zielsetzungen mit sich bringen kann und die Kommunikation zwischen unterschiedlichen Mitgliedergruppen erschwert. Darüber hinaus wird das Wachstum der Organisation von einer Anhäufung von organisationseigenen Ressourcen begleitet, die der Organisation ein Eigenleben ohne die Unterstützung der Mitglieder ermöglichen kann.

Die zentralisierte Struktur, wo den lokalen Genossenschaftsbetrieben - soweit sie noch existieren - keine Entscheidungsfreiheit zukommt, und wo die lokalen Genossenschaftsvertreter nur für die Wahl der höheren Gremien zuständig sind, macht die technische Infrastruktur zur Koalitionsbildung für die lokalen Genossenschaftler unerreichbar. Die potentiellen politischen Unternehmer, die in den informellen homogenen Gruppen innerhalb der heterogenen Genossenschaft erscheinen, können sich nicht auf organisierte Mitgliedergruppen stützen, sondern sind darauf angewiesen, in die zentralisierte Struktur integriert zu werden. Dies kann zwar für die politischen Unternehmer selbst belohnend sein, das Anliegen ihrer Anhänger können sie aber dadurch nicht allzu effizient fördern.

Es wird ersichtlich, daß die Organisationsmacht der Mitglieder nicht ohne Marktmacht zu erreichen ist. Wenn eine Austrittsdrohung nicht glaubwürdig gemacht werden kann, weil die Austrittskosten in den meisten Fällen zu hoch wären, hat die Mitgliedschaft keine wirksamen Mittel zur Verfügung, das Management der Genossenschaft zur Umstrukturierung der Genossenschaft zu veranlassen. Das Management, dessen Entlohnung in erster Linie direkt von der Größe der Organisation abhängig ist und das nur begrenzt nach dem Erfolg der Mitglieder honoriert wird, hat keinen Anreiz zu Strukturveränderungen, solange die Mitglieder keine Abwanderungsmöglichkeiten haben.

Weil das Veränderungspotential in den Genossenschaften so gering ist, leiden sehr viele Großgenossenschaften unter antiquierten Organisationsstrukturen, die ihre Kostensituation ungünstiger gestalten als in den vergleichbaren konventionellen Großunternehmungen. In den Genossenschaftsbetrieben, wo die Abhängigkeit der Mitglieder relativ groß ist, können die Genossenschaften sich erhalten, solange sie ihre Mitglieder oder andere mit ihnen in Leistungsbeziehungen stehende Gruppierungen ausnutzen können.

Symptomatisch ist, daß die Großgenossenschaften gerade in solchen Branchen prosperieren, wo die Mitglieder wegen ihrer Tätigkeit relativ verstreut sind und daher kaum Organisationsmacht besitzen, wie z.B. im Einzelhandel, wo die Bezugsgenossenschaften eine erhebliche Macht über ihre Mitglieder haben. Und wenn die Genossenschaften eine politisch bedeutungsvolle Branche wie die Landwirtschaft vertreten, wo der Wettbewerb wegen der Subventionsmaßnahmen sich nicht hat zuspitzen können, ist die Ineffizienz nicht zu einer ernsthaften Gefahr für diese Unternehmungen geworden. Die Genossenschaften dagegen, die härterer Konkurrenz ausgesetzt sind wie z.B. Banken, Versicherungen und ähnliches, sind gezwungen gewesen, ihre Tätigkeit den branchenüblichen Bedingungen anzupassen. Es ist kein Zufall, daß die Entwicklung gerade in den großen Konsumgenossenschaften am ungünstigsten gewesen ist, bevor sie sich entschlossen haben, sich durch weitere Autonomisierung von ihren Mitgliedern zu helfen, mit dieser Entwicklung hängt z.B. die Gründung des co op - Konzerns 1974 zusammen (vgl. Die Genossenschaften ... 1974/75, 58).

Weil die Akteure in der Genosschaftsorganisation und die Organisation selbst als korporativer Akteur unter den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen und Regeln der Genossenschaften kaum in der Lage sind, Änderungen in der Struktur und Zielsetzung der Genossenschaft zugunsten

der Mitgliedereffektivität herbeizuführen, soll nun im nächsten Kapitel untersucht werden, inwieweit die Veränderungen in diesen Bedingungen, insbesondere in den herkömmlichen Genossenschaftsprinzipien, diese Veränderungen generieren könnten. Weiter wird gefragt, unter welchen Umständen die Mitglieder trotz der Schwierigkeiten in der Lage wären, die genossenschaftliche Zusammenarbeit vorteilhafter für sich zu gestalten.

4. WEGE ZUR RESTITUTION DER MITGLIEDERMACHT IN DEN GENOSSENSCHAFTEN

Dieses Kapitel wendet sich den Möglichkeiten zu, die die Mitglieder zur Erlangung von Einflußmöglichkeiten in den Genossenschaften haben könnten und versucht anhand dieser Erkenntnisse, die Entwicklungsmöglichkeiten der heutigen Genossenschaften zu analysieren.

Im ersten Teil des Kapitels werden die Bedingungen der Kompatibilität von Mitgliedereffektivität und wirtschaftlicher Effizienz in den Genossenschaften untersucht. Der zweite Abschnitt analysiert die derzeitigen Möglichkeiten der Mitglieder, die Genossenschaften über den Markt zu beeinflussen und der dritte Abschnitt stellt einen Versuch dar, die Entwicklungsmöglichkeiten der herkömmlichen Genossenschaften und die heute wichtigsten Funktionen dieser Organisationen in einem Umriß zu zeigen.

4.1. Die Beziehung von wirtschaftlichen und sozialen Aspekten der genossenschaftlichen Zusammenarbeit

Die Genossenschaftsunternehmen in ihrer heutigen Form sind von erheblichen Ineffizienzen, welche hohe interne Transaktionskosten ausdrücken, gekennzeichnet. Um die Produktivität dieser Organisationen zu erhöhen, sollten einerseits die in dem vorigen Kapitel dargestellten Erfahrungen in den konventionellen Unternehmen mit der Dezentralisierung in den Genosschaftsorganisationen übertragen werden. Über diesen Weg, durch Bildung von kleineren Betriebseinheiten, könnte es auch möglich sein, die für das Funktionieren des genossenschaftlichen Anreizsystems unerläßlichen sozialen Sanktionsmechanismen zu reaktivieren (vgl. S. 17). Die durch die Zergliederung der Organisation erreichbare kleinere Komplexität

der einzelnen Teilbereiche kombiniert mit einer entsprechend schmäleren Produktpalette und ausreichender Entscheidungsautonomie könnte zu der Homogenität der jeweiligen Mitgliedergruppe beitragen, die wiederum die Kommunikation sowie Ausübung von sozialen Sanktionen in der Organisation erleichtert und dadurch zur Minimierung der Überwachungskosten beiträgt. Die geringe Diversifizierung hilft die Homogenität der Mitglieder aufrechtzuerhalten und erlaubt gleichzeitig eine höhere Transparenz in der organisationsinternen Entscheidungsbildung. Sie trägt somit zu den tatsächlichen Partizipationskompetenzen der Mitglieder bei. Um diese beiden Eigenschaften aufrechtzuerhalten, müßte das Wachstum der Genossenschaft beschränkt werden. Dieses würde jedoch erhebliche Veränderungen sowohl in den formalen Strukturen und Regeln als auch in der Zusammensetzung der Mitgliederschaft der herkömmlichen Genossenschaften voraussetzen. Insbesondere das Prinzip der freien und undiskriminierten Eintrittsmöglichkeit kann nicht mehr angewandt werden, sondern die neuen Genossenschaftsmitglieder sollen nur insoweit akzeptiert werden, als ihr Beitrag zum Nutzen der alten Mitglieder die von ihnen verursachten Kosten übersteigt.

Weil die soziale Kohärenz der Gruppe in ihrer Entstehung und Aufrechterhaltung von der relativen Beständigkeit der Gruppengröße und -zusammensetzung abhängig ist (vgl. Fox 1974, 156-158), muß die den Produktionsgenossenschaften oft vorgeworfene Unwirtschaftlichkeit in ihrer Produktion differenzierter gesehen werden. Es ist gezeigt worden, daß die Produktionsgenossenschaften das Einkommen pro Mitglied maximieren anstatt den Gesamtgewinn der Unternehmung zu maximieren (s. z.B. Chiplin & Coyne 1981, 131). Für die Mitglieder der Genossenschaft ist dieser Maximand durchaus plausibel, weil das Ziel der Genossenschaft gerade ist, das Einkommen ihrer Mitglieder zu maximieren.

Es ist nicht sinnvoll, die Genossenschaft dazu zu verpflichten, möglichst viele Mitglieder zu akquirieren, wenn dies die individuelle Nutzenmaximierung der Mitglieder konterkariert. Hier liegt die Abwägung der Kosten und Nützlichkeit der Vergrößerung einer Sharing Group vor, insbesondere müssen hier die Kommunikationskosten in einer wachsenden Organisation in die Betrachtung mit einbezogen werden (vgl. Lindenberg 1982, 92). Die grundsätzliche Frage ist die hier zu fällende Entscheidung zwischen Optimalität für die Gruppe und sozialer Optimalität der Gruppengröße (vgl. Sandler & Tschirhart 1980, 1493).

Die wirtschaftliche Problematik der offenen Mitgliedschaft wird sichtbar, wenn man berücksichtigt, daß eine Genossenschaftsunternehmung zumindest kurzfristig über eine gegebene Technologie und daher über eine gegebene Produktionskapazität verfügt, die ihre maximale Produktivität nur an einem bestimmten Punkt erreichen kann. Wenn die Leistungsnachfrage der Mitglieder in einer landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaft diese optimale Kapazitätsauslastung übersteigt, ist dieses für alle Mitglieder als dysfunktional zu betrachten (vgl. Sukselainen 1938, 11). Weiter muß festgestellt werden, daß das produktionstechnisch bedingte Optimum nicht immer mit der für die Mitglieder optimalen Produktionsmenge übereinstimmt (vgl. Hesselbach 1971, 37). Somit ist es z.B. in den landwirtschaftlichen Absatzgenossenschaften möglich, daß das Wachstum der Mitgliederzahl die einzelnen Mitglieder dazu zwingt, ihre Produktion zu restringieren (vgl. Eschenburg 1979, 125).

Genauso wenig wie die anderen Unternehmungen können die Genossenschaften dazu verpflichtet werden, gegen ihre eigenen internen Interessen zu handeln. Wenn die Genossenschaftsunternehmung wegen der höheren Produktionsko-

sten vom Markt gedrängt zu werden droht, sind die Genossenschaftler gezwungen, ihr Verhalten den anderen Unternehmen anzupassen und es kann gezeigt werden, daß unter vollständiger Konkurrenz keine Unterschiede zwischen den Unternehmensformen existieren können (vgl. Kaarlehto 1956, 340). Solange die Märkte nicht vollständig sind, nutzen die Genossenschaftsmitglieder als nutzenmaximierende individuelle Akteure diese Unvollständigkeiten, um ihre eigene Situation zu verbessern. Problematisch ist hier lediglich die Tendenz zu sehr kurzfristiger Einkommensmaximierung, welche die Zukunftsorientierung in Form von Investitionen in den Genossenschaften beeinträchtigt (vgl. Martin 1980, 84).

Dieser myopischen Tendenz der Genossenschaftsmitglieder zu kurzfristiger Einkommensmaximierung (vgl. Nozick 1974, 251) liegt eine weitere Eigenschaft der herkömmlichen Genossenschaften, nämlich die begrenzte Veräußerbarkeit der Genossenschaftsanteile, zugrunde. Aus diesem Prinzip folgt, daß die Mitglieder von der Genossenschaft nur während ihrer Mitgliedschaft einen Nutzen ziehen können und daher nicht veranlaßt sind, solche Investitionen zu betätigen, die erst längerfristig die Ertragslage der Genossenschaft beeinflussen.

Auch dieses Investitionsproblem wäre im Prinzip durch solche sozialen Anreize lösbar, die die zeitliche Präferenzstruktur der Mitglieder so verändert, daß die zukünftigen Mitgliedergenerationen und ihr Nutzen in die Nutzenfunktion der jetzigen Mitglieder explizit mit einbezogen werden könnten. Ihre Bedeutung beschränkt sich jedoch nur auf Genossenschaften, die eine starke ideologische Grundlage haben, wie z.B. die Kibbuzim, die ein übergeordnetes siedlungspolitisches Ziel zu verwirklichen haben, oder die Hutteritenkolonien in Nordamerika, in denen die Rekrutierung der neuen Mitglieder endogen

stattfindet (vgl. Bennett 1977, 81). Dieser Generationenvertrag ist auch ein wesentlicher Teil der Aufbauideologie der sowjetischen Kolchosen gewesen, und in diesem Falle ein deutlicher Beweis dafür, daß die Voraussetzungen des Gelingens der Veränderung der Präferenzstruktur der individuellen Akteure nur selten gegeben sind (vgl. Wädekin 1977, passim). Die Entstehung einer die zukünftigen Mitgliedergenerationen berücksichtigenden Präferenzordnung setzt nämlich einen Sozialisationsprozeß voraus, der den Akteur in erster Linie als ein Mitglied der Gruppe und erst nachrangig als ein Individuum betrachtet.

Diese Auffassung über die Rolle des einzelnen Menschen war in den traditionellen Gesellschaftsstrukturen vorherrschend, sie manifestierte sich vor allem dadurch, daß ein Einzelakteur seine Bedeutung und soziale Würde nur von seiner Mitgliedschaft in einer gesellschaftlichen Gruppe oder Schicht ableiten könnte. Diese sozialen Gruppierungen lieferten ihren Mitgliedern einen umfassenden Verhaltenskodex, der nicht ohne erhebliche Sanktionen überwunden werden konnte (vgl. Coleman 1979, 17). In einer Welt ohne abrupte qualitative Veränderungen in der Arbeitsteilung oder in der Technologie war die kontinuierliche Existenz der Gruppe als das wichtigste Ziel und die beste Möglichkeit für längerfristige Nutzenmaximierung für alle Gruppenmitglieder zu betrachten, die Hutteriten z.B. legen großen Wert darauf, daß die Technologisierung ihrer Landwirtschaft die sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeit aller Gruppenmitglieder nicht gefährdet (vgl. Bennett 1977, 77).

Diese Art von Nutzenmaximierung, die den längerfristigen Erfolg einer Genossenschaft durch den Verzicht auf heutiges Einkommen zugunsten der Zukunftserträge herstellen will, setzt erhebliche Kontinuität in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und in der sozialen Struktur der

Mitgliederschaft voraus. Aus dieser Sicht ist die Alternative des freiwilligen Verzichts auf Einkommen zugunsten des Kollektivs nur denkbar, wenn dieses Kollektiv die wichtigste Identifikationsbasis des Akteurs darstellt und wenn der Akteur die Zukunft seiner Kinder oder Sippe innerhalb dieser Gruppe sieht. Die Voraussetzung eines solchen Verhaltens kann also in dem kollektiven Egoismus (vgl. Akerlof 1983), der sich z.B. darin zeigen kann, daß die Bauern Olivenhaine oder Wald pflanzen, zu deren Genuß sie selbst nicht mehr kommen werden, gesehen werden. Für die Genossenschaftsorganisation reicht es allerdings nicht, daß die Familie als die Referenzgruppe gesehen wird, im Gegenteil kann ausgeprägte Familienorientierung für eine breiter angelegte Zusammenarbeit sehr hinderlich sein (vgl. Hettlage 1981, 100). Diese Art von Verzicht auf das heutige Einkommen bedeutet wegen der kollektiven Egoismusannahme keinen endgültigen Verzicht auf die eigenen Ressourcen (vgl. Hirschleifer 1982, 27), hier wird der Nutzen der kommenden Generationen als ein Bestandteil des eigenen Nutzens betrachtet.

Es wird sichtbar, daß die höchstmögliche Freiheit eines Einzelakteurs sich nur schwerlich mit diesem sozialen Zusammenhalt der Organisationsmitglieder kombinieren läßt. Als sicherster Weg zu der sozial befestigten langfristigen Effizienz einer Organisation erscheint ein gemeinsamer Sozialisationsprozeß der Organisationsmitglieder, für die dann die persönliche Mobilität als ein minderwertiges Gut erscheint und die den eigenen Nutzen am besten in dem Wohlergehen der Organisation finden können. Diese Annahmen sind jedoch außerordentlich restriktiv, und daher nur begrenzt brauchbar. Im folgenden wird der Versuch unternommen, andere Möglichkeiten zu eruieren, ein Gleichgewicht von Effektivität und Effizienz in der Genossenschaft zu erreichen.

In einer herkömmlichen Genossenschaft bedeutet die Anhäufung von kollektiven Ressourcen meistens einen endgültigen Verlust individueller Ansprüche auf diese Ressourcen (vgl. Meade 1980, 91). Dies führt zu divergierenden Interessen der Genossenschaftsmitglieder und der Genossenschaftsorganisation, weil sich die Organisation scheinbar auf Kosten des unmittelbaren Nutzens ihrer Mitglieder entwickelt. Die zweite Möglichkeit, das Investitionsverhalten der Genossenschaftsmitglieder zugunsten der längerfristigen Entwicklung der Organisation zu verwandeln, setzt die Möglichkeit voraus, die investierten Ressourcen für den individuellen Gebrauch wieder gewinnen zu können.

Um die höchstmögliche Dispositionsfreiheit der individuellen Akteure zu garantieren, müßten die Bedingungen der Veräußerung von Genossenschaftsanteilen so gestaltet werden, daß das einzelne ausstiegswillige Mitglied nicht durch die Genossenschaft wirtschaftlich sanktioniert werden könnte.

Zur Zeit ist der Wunsch des einzelnen, die Genossenschaft zu verlassen, von dem Konsens der anderen Mitglieder abhängig und ist daher mit höheren Hürden versehen als das Verlassen eines gewöhnlichen Arbeitsplatzes (vgl. Tyson 1979, 296; s.a. Meade 1972). Wenn die Genossenschaftsanteile nur an solche Mitgliedschaftsaspiranten veräußert werden dürften, die von der Genossenschaft akzeptiert werden, könnte der Ausstieg des einzelnen jederzeit von den anderen Mitgliedern verhindert werden. Die Zahl der neuen Mitgliedschaften könnte sich zwar durchaus nach den technologischen Bedürfnissen des Genossenschaftsbetriebes oder nach dem Nutzenmaximierungskalkül der Mitglieder richten, persönliche Diskriminierung gegen Mitgliedschaftsaspiranten würde jedoch eine Abwanderungshemmnis für die alten Mitglieder bedeuten (vgl. Martin

1980, 81-2). Die freie Austrittsmöglichkeit ist von wesentlicher Bedeutung, weil diese die Diskriminierungsmöglichkeiten in einer Gruppe von vornherein vermindert (vgl. Zusman 1982, 228). Wenn den unzufriedenen und sich als diskriminiert betrachtenden keine Abwanderungshürden aufgestellt werden, kann dies längerfristig zu einer erheblichen Homogenisierung der Gruppe beitragen, vorausgesetzt, daß die notwendigen Ausweichmöglichkeiten tatsächlich existieren.

Wegen der großen Abhängigkeit der Genossenschaftsmitglieder von ihrer Organisation ist es nicht vorteilhaft für die Mitglieder, diese Abhängigkeit noch durch die wirtschaftlichen Regelungen der Genossenschaft akzentuieren zu lassen. Vielmehr müßte die Gestaltung der Genossenschaftsregeln höchstmögliche Mobilität der Mitglieder begünstigen. Zu diesem Zweck wäre es notwendig, die Genossenschaftsanteile in frei veräußerbare Anteile zu verwandeln, wobei der Wert dieser Anteile das Gesamtvermögen der Genossenschaften widerspiegeln sollte.

Diese Option bedeutet jedoch nicht, daß die Genossenschaftsmitglieder sich jederzeit ohne Begrenzungen von ihrem Genossenschaftsanteil trennen könnten und somit die finanzielle Grundlage der Genossenschaft eventuell gefährden könnten.

Wenn eine Genossenschaft verpflichtet wird, die einbezahlten Beiträge und den stattgefundenen Wertzuwachs dieser Anteile an die Mitglieder zurückzuerstatten, kann dieses wesentliche Liquiditätsprobleme aufwerfen. Eine Anrechnung des Wertzuwachses für die Anteile kann z.B. durch die Kumulierung der jährlichen Gewinnanteile stattfinden, wie es etwa in der Mondragon-Gruppe praktiziert wird (vgl. Thomas & Logan 1982, 155). Obwohl dort nur ein Teil der Gewinne den individuellen Konten der Mitglieder

zufließt, haben sich mit der Zeit für sehr viele langjährige Mitglieder beachtliche Summen an persönlich zurechenbarem Betriebskapital angesammelt. Dieses Kapital steht den Mitgliedern lediglich bei Tod, Pensionierung oder anderen von dem Kollektiv als dringend gesehenen Gründen zur Verfügung (vgl. Clayre 1980, 172). Trotzdem setzen diese Regelungen, von denen bis jetzt nur mäßig Gebrauch gemacht wurde, eine große Immobilität und ausgeglichene Altersstruktur der Mitgliedschaft voraus, um die finanzielle Lage der Genossenschaft nicht zu gefährden. In diesem Sinne bringt die Erweiterung der Veräußerungsmöglichkeiten der Genossenschaftsanteile einen deutlichen Widerspruch zwischen den Interessenten der einzelnen Mitglieder und des Kollektivs zum Vorschein. Dieser Zwiespalt kann nur dann überwunden werden, wenn das Kollektiv wirtschaftlich und sozial so befestigt ist, daß die Austritte tatsächlich nur in Ausnahmesituationen stattfinden.

Um diese Gefahren des Veräußerungsrechts, deren Vorbeugung auch die ursprüngliche Begründung der betreffenden Restriktionen darstellt, abzuwenden, sollte untersucht werden, wie ein effizienter Markt für Genossenschaftsanteile aussehen würde, der es den Mitgliedern erlauben würde, den zukünftigen Nutzen ihrer heutigen Investitionen bei Bedarf sofort zu liquidieren (vgl. Martin 1980, 79; Meade 1980, 103). In dieser Weise wäre die Veräußerung der persönlichen Ressourcen und insbesondere die Veräußerung der Verfügungsmacht über diese Ressourcen nicht mehr unwiderrufbar, sondern könnte bei Unzufriedenheit rückgängig gemacht werden.

Eine Genossenschaft in ihrer Eigenschaft als auf persönlichen, gleichmäßig verteilten Anteilen basierender wirtschaftlicher Organisation, in der die Leistungen der Genossenschaft sich auf den Arbeitseinsatz und nicht auf

den Kapitaleinsatz der Mitglieder beziehen, könnte auch mit anderer Verfassung oder Unternehmensform existieren. Die Regelung der Nichtveräußerbarkeit der Genossenschaftsanteile hat zwar ihre historisch berechtigten Gründe gehabt, sie scheint jedoch in der heutigen Genossenschaftsbewegung das wichtigste Hindernis für die Mitglieder als mündige wirtschaftliche Akteure zu sein. Die ursprüngliche Bedeutung dieser Regelungen, die der Machtkonzentration in den Genossenschaften vorbeugen und die Genossenschaftsorganisationen stärken und erhalten sollten, ist i.d.R. obsolet geworden. Es läßt sich zwar nicht leugnen, daß ohne diese Prinzipien Wachstum und Prosperität der jetzigen Großgenossenschaften vielleicht unerreicht geblieben wären, weil sie die generationenlange Anhäufung von Ressourcen ermöglicht haben. Diese Entwicklung hat aber als ihre Folge die Stellung der Mitglieder in den Genossenschaften zunehmend marginalisiert, sie können nicht mehr als Souveräne ihrer Organisation betrachtet werden.

Ein Verkaufsrecht für die Genossenschaftsanteile ist jedoch nicht so einfach durchführbar wie bei den Aktien, die jederzeit und in beliebigen Mengen und zwischen beliebigen Partnern ihren Besitzer wechseln können. Genau so wie eine Aktienemission ist es zwar möglich, neue Genossenschaftsanteile auf den Markt zu bringen, wenn das Wachstum der Genossenschaft den Mitgliedern nützlich erscheint, aber die Kriterien, die den potentiellen Handelspartnern gestellt werden müssen, sind viel strenger (vgl. Meade 1980, passim).

Als wichtiger Unterschied zu den Aktiengesellschaften müßte gewährleistet werden, daß die Stimmrechte, die mit den Anteilen verbunden sind, weiterhin gleichmäßig verteilt sind. Zu diesem Zwecke sollte überlegt werden, ob der Besitz mehrerer Anteile erlaubt werden könnte, z.B. in Form von stimmlosen 'Vorzugsaktien'.

Es gibt bereits in den herkömmlichen Genossenschaften Beispiele, in denen die einzelnen Mitglieder der Genossenschaft mehr Kapital zur Verfügung gestellt haben als der Erwerb der Mitgliedschaft vorausgesetzt hätte. Diese Kapitalanteile sind stets mit dem marktüblichen Zins vergütet worden, ihr Ertrag hat sich nicht nach dem Erfolg der Genossenschaftsunternehmung gerichtet (vgl. z.B. Thomas & Logan 1982, 25). Es wäre also denkbar, den Mitgliedern jeweils eine Stimme zu gewähren und gleichzeitig größere Kapitalbeteiligungen in der Genossenschaft zu erlauben (vgl. Meade 1980, 102). Bedingt durch die allgemeine Entwicklung der Kapitalmärkte, wo auch sonstige festverzinsliche Anlagemöglichkeiten, unter ihnen auch Industrieobligationen, in weiten Kreisen Fuß gefaßt haben, wäre die Kapitalbeschaffung auf diesem Wege auch von der übrigen Gesellschaft möglich. Als problematisch muß allerdings die mögliche Überschuldung der Genossenschaften angesehen werden, die dieses Verfahren eventuell zur Folge haben könnte. Aus der Überschuldung könnten neue Abhängigkeiten in solchen Situationen entstehen, in denen die Interessen der Mitglieder und der Kapitalanleger auseinanderfallen würden. Ein warnendes Beispiel dafür ist die wirtschaftliche Entwicklung der jugoslawischen Unternehmungen (vgl. Jensen & Meckling 1979, 487; Furubotn 1974, 275).

Andererseits wären in dieser Situation die stimmberechtigten Mitglieder der Genossenschaft bemüht, die Rentabilität dieser Anlagemöglichkeit zu bewahren, weil der Wert ihrer eigenen Anteile auch vom Gesamterfolg der Organisation abhängig wäre (vgl. Stano 1975, 275). Die zu erwartende Änderung in dem Investitionsverhalten der Genossenschaftsmitglieder wäre bei der Entstehung eines Marktes für Genossenschaftsanteile dadurch zu erklären, daß die Investitionen in die Genosschaftsorganisation den Wert der Mitgliederanteile erhöhen würden und somit

bei eventueller Veräußerung der Anteil den Mitgliedern als höhere Verkaufserlöse zufließen würden (vgl. Backhaus 1980, 8).

Der individuelle Anreiz zu einem zusätzlichen Beitrag an die Genossenschaft würde sich hier allerdings nicht erhöhen, weil die Erträge der Neuinvestitionen allen zugute kommen würden (vgl. Olson 1968, 35). Wenn aber die Neuinvestitionen von den bereits erwirtschafteten Ressourcen der Genossenschaft stattfinden würden, wäre das free-rider-Verhalten des einzelnen erschwert, weil in einer öffentlichen Abstimmung über die Ressourcenverwendung die längerfristig günstigere Alternative der Gewinnthesaurierung am besten die Interessen der Mitglieder ausdrücken würde und sie durch ihre negativen Stimmen nichts gewinnen könnten. Obwohl die Veräußerung der bereits emittierten Kapitalbeteiligungen keinen Kapitalentzug für die Genossenschaft bedeuten würde, könnte das für die längerfristige Entwicklung der Genossenschaft unerläßliche Investitionsvolumen nicht mehr finanziert werden, wenn der Besitz von Genossenschaftsanteilen für die Anleger durch schlechte Geschäftspolitik unattraktiv würde. Wegen der Veräußerbarkeit der eigentlichen Mitgliederanteile bestünde hiermit ein Anreiz zu gewinnbringender Unternehmensepolitik in der Genossenschaft (vgl. Martin 1980, 98). Dieses Verfahren, bei dem die Veräußerungsfreiheit unbeschränkt wäre, die Zahl der stimmberechtigten Mitgliedschaften jedoch festgesetzt werden könnte, wäre wegen der Einschränkung des Mitgliederschaftswachstums u.U. auch in der Lage, die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitglieder aufrechtzuerhalten.

Wenn die Genossenschaft ihre Mitglieder nicht daran hindern kann, ihre Anteile zu verkaufen, richtet der Preis sich nach der Nachfrage nach diesen Anteilen. Diese Nachfrage wiederum ist von der Attraktivität der Genossen-

schaft als Arbeitsplatz und Kapitalanlage abhängig. Man kann sich auch vorstellen, daß die aus Altersgründen ausscheidenden Mitglieder nicht verpflichtet wären, ihre Anteile auf dem freien Markt zu verkaufen, sondern den Wert ihrer Anteile direkt von der Genossenschaft erstattet bekämen. Hier würde die Genossenschaft eine Vermittlerrolle zwischen den Mitgliedergenerationen einnehmen, indem sie die erworbenen Anteile wieder an passende Interessenten weiterverkauft. Das Vorkaufsrecht der Genossenschaft würde auch die Variation der Größe der Sharing Group ermöglichen und somit den Bedürfnissen der verbleibenden Mitglieder flexibler entgegenkommen.

Dieses Verfahren funktioniert auch in den Partnerschaften, wo das Humankapital der Partner den wichtigsten Einsatz dieser darstellt und die Partner bei Pensionierung oder Tod für diesen Einsatz nachträglich honoriert werden (vgl. Jensen & Meckling 1979, 500). Durch die Zahlungen, die die Partner von den Verpflichtungen den Ausscheidenden gegenüber entbinden, werden neue Beteiligungsmöglichkeiten in der Partnerschaft eingeräumt. Die neuen Partner wiederum tragen nachträglich die finanzielle Belastung, die das Ausscheiden eines Partners verursacht hat. Inwiefern sich neue Aspiranten für die Partnerschaft auffinden lassen, hängt wiederum von der Attraktivität, dem 'Namen', also dem Niveau der Beteiligten ab. Insofern haben diese einen deutlichen Anreiz, sich für die Prosperität und den guten Ruf der Societät einzusetzen.

Obwohl die Probleme des diskretionären Verhaltens in einer Genossenschaft mit wesentlich mehr Mitgliedern als z.B. in einer Anwaltssocietät größeren Ausmaßes sind, wäre diese Art von Generationenvertrag ein denkbarer Ansatz zur Bewältigung der Mängel in der wirtschaftlichen Anreizstruktur der Genossenschaften. Die Finanzierung der Genossenschaft durch dieses sog. revolving-funds-Prinzip, wo

die älteren Mitglieder ihre anfangs größeren Investitionen wieder zurückvergütet bekommen, würde auch die Gleichberechtigung der alten und neuen Mitglieder begünstigen (vgl. Kaarlehto 1956, 305). Hiermit wird ermöglicht, daß die Erträge der Genossenschaft denjenigen zufließen, die die Voraussetzungen für diese Erträge durch Investitionen geschaffen haben. Es ist dabei klar, daß die Ausformulierung praktischer Verteilungsregeln keineswegs einfach ist, wenn die Ausbeutung unterschiedlicher Mitgliedergruppen ausgeschlossen werden soll. Insbesondere wären hier die alten Mitglieder in der Lage, den Eintrittspreis in die Genossenschaft so hoch anzusetzen, daß sie sich einen überproportionalen Teil der Genossenschaftsressourcen aneignen könnten. Die Möglichkeiten der neuen Mitglieder, kleinere Preise anzubieten, sind beschränkt, weil diese als isolierte Einzelakteure kaum fähig sind eine wirksame Koalition zu bilden. Eine solche Preispolitik wird aber nur dann durchsetzbar sein, wenn tatsächlich eine Überschußnachfrage an den Genossenschaftsanteilen herrscht. In diesem Sinne könnte dieser vermeintliche Überpreis nicht als Ausbeutung der Mitgliedschaftsaspiranten betrachtet werden, sondern vielmehr als Ergebnis freier Preisbildung.

Wenn der Verkauf von Anteilen auch unabhängig von den Präferenzen der übrigen Mitglieder gestaltet wird, verringern sich die Möglichkeiten zu monopolistischem Verhalten der Mitglieder, weil ein Einzelmitglied seine wohlüberlegte Ausstiegsentscheidung auch dann durchführen wird, wenn der von ihm erzielte Preis nicht den Vorstellungen der Genossenschaft entspricht. Darüber hinaus kann die Genossenschaft durch die Einräumung eines Vorkaufsrechts den Eintritt unerwünschter Mitglieder verhindern und dadurch die sozialen Interessen ihrer Mitgliederschaft wahrnehmen.

Um die soziale Homogenität in einer wirtschaftlichen Orga-

nisation aufrechtzuerhalten, muß ein besonderes Gewicht auf die Sozialisation der neuen Mitglieder gelegt werden. Die kleineren professionellen Partnerschaften wie z.B. Anwaltssozietäten oder Unternehmensberatungen verwenden geschickt eine Anreizstruktur für die jüngeren Mitarbeiter, in der die gelungene Integration und die Identifizierung mit den Zielen der Partner durch die Aufnahme in die Partnerschaft belohnt werden kann. Weil nur die Partner Residuumsrechte haben, ist die ökonomische Bedeutung dieses Anreizes beachtlich, obwohl der Erwerb einer Beteiligung an der Partnerschaft seinerseits sehr hohe Summen kosten kann (vgl. Jensen & Meckling 1979, 500).

In ähnlicher Art verfährt die Mondragon-Gruppe mit ihren neuen Mitgliedern. Die Genossenschaft hat sich zwar in ihren Programmserklärungen verpflichtet, möglichst viele neue Arbeitsplätze zu schaffen, sie ist aber nicht in dem Sinne offen, daß sie jederzeit neue Mitglieder aufnehmen würde. Die neuen Mitglieder, die oft aus der eigenen technischen Hochschule entstammen, werden einer längeren Probezeit ausgesetzt und sind verpflichtet, beachtliches Eigenkapital in die Genossenschaft mitzubringen. Der Eigenkapitalanteil der Mitglieder dient der Gleichstellung der alten und neuen Mitglieder, der finanziellen Festigung der Genossenschaft sowie dem Aufbau von Verantwortungsgefühl bei den Mitgliedern (vgl. Thomas & Logan 1982, 24). Weil diese Kapitalanteile über ein Darlehen von der Genossenschaftsbank finanziert werden können oder in Raten von dem laufenden Einkommen bezahlt werden können, bedeutet die Höhe dieser Summen keine Diskriminierung gegen ärmere Mitgliedschaftsaspiranten. Während der Probezeit ist den alten Mitgliedern die Möglichkeit gegeben, die Anpassungsfähigkeit des neuen Mitgliedes zu testen, und dadurch das akzeptable Mindestmaß von Zielkongruenz unter den Mitgliedern aufrechtzuerhalten.

Dieses Anstellungsverfahren, wo die Anstellungen entweder weit unten in der Organisationshierarchie, an den sog. ports of entry stattfinden oder wo das neue Organisationsmitglied zuerst eine einschlägige Probezeit absolvieren muß, vermindert die Transaktionskosten innerhalb der Organisation. Einerseits erlaubt die garantierte Senioritätsstellung der alten Organisationsmitglieder eine bessere Informationsvermittlung und daher schnellere Übertragung von den für die Tätigkeit erforderlichen spezifischen Kenntnissen (vgl. Williamson et al. 1975, 257). Andererseits sind die neuen Organisationsmitglieder motiviert, sich konform zu verhalten, weil sie nur dadurch bessere Positionen in der Organisationshierarchie erhalten können (vgl. Doeringer & Piore 1971, 42-47). In einer Gesellschaft, wie z.B. Japan, wo die meisten Großunternehmen grundsätzlich nur ganz unten rekrutieren, sind die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten seitens der Arbeitnehmer auch dadurch eingeschränkt, daß sie kaum Zugang zu anderen Organisationen finden würden, wenn die eigene Organisation sie wegen Illoyalität ausschließen würde (vgl. *ibid.*, 78).

In diesen Organisationen ist zwar die Effizienz der Organisation weitgehend gesichert, weil die wirtschaftlichen Belohnungen der Mitglieder von ihrer Konformität abhängig gemacht werden können, die Mobilität der Mitglieder wird jedoch wesentlich eingeschränkt, weil der Ausstieg nach vielen Mitgliedschaftsjahren den Verlust der erworbenen Senioritätsvorteile bedeutet. Diese Eigenschaft weisen auch die professionellen Partnerschaften und die genossenschaftliche Mondragon-Gruppe auf, in denen die Stellung und die Rechte des Mitgliedes weitgehend durch das Senioritätsprinzip bestimmt sind.

Wenn dieses Anreizsystem über die ganze Wirtschaft verbreitet ist, ist die Anzahl alternativer Organisationen

minimal. Dies erschwert noch zusätzlich die meistens sehr risikobehaftete Entscheidung des Arbeitsplatzwechsels und der beruflichen Weiterbildung, weil der Einstieg auf adäquatem Niveau nicht gewährt werden kann. Wenn die interne Flexibilität der Organisation nicht ausreicht, die Entwicklung der Produktionsmethoden und Märkte dynamisch zu verfolgen, sind die Mitglieder dieser Organisationen mit der Zeit in archaische Wirtschaftszweige eingesperrt, praktisch ohne Ausstiegsmöglichkeiten. Diese Wirkungen sind insbesondere von dem strikt praktizierten *ports of entry* - Verfahren zu erwarten, eine Probezeit dagegen, obwohl sie die kurzfristige Täuschung seitens des neuen Mitgliedes ermöglicht (vgl. Williamson et al. 1975, 274), kann als ein egalitäreres und weniger mobilitätshemmendes Verfahren betrachtet werden.

Weil die Funktion der Genossenschaft für ihre Mitglieder die Sicherung der Berufsausübung ist und weil die Mitglieder daher nur wenige alternative Organisationen zur Verfügung haben, ist zu erwarten, daß die Mitglieder von sich aus nicht besonders mobil sind. Sie werden nur in Fällen deutlicher Diskriminierung ihre Auswanderungsdrohung verwirklichen und dabei in Erwägung ziehen, daß der Austritt u.U. auch einen Berufswechsel oder räumliche Mobilität voraussetzen würde. Aus diesen Gründen erscheint es erst-rangig, die wirtschaftliche Dispositionsfreiheit des einzelnen zu garantieren, sogar ohne Rücksicht auf die Folgen, die die freie Veräußerungsmöglichkeit der Genossenschaftsanteile für die Organisation verursachen würde.

Wegen der meistens gegebenen hohen Spezifität der individuellen Investitionen in Humankapital, Immobilien usw. ist die Beziehung zwischen der Organisation und ihren einzelnen Mitgliedern nicht als symmetrisch abhängig zu betrachten. Aus der gegebenen Asymmetrie folgt, daß der Ausstiegswunsch eines einzelnen Mitgliedes und die dadurch

gegebenen Veränderungen in der Zusammensetzung der Mitgliederschaft kaum eine Gefahr für die soziale Interaktion in der Organisation darstellen kann. Die immanente Immobilität der Mitglieder trägt dazu bei, daß sich die Mitgliederschaft der Organisation nur graduell verändert und die einzelnen neuen Mitglieder das Integrierungsvermögen der Organisation nicht überschreiten. Dieses setzt lediglich voraus, daß der Diversifizierung und dem Wachstum der Organisation Grenzen gesetzt werden, weil sich dadurch die neuen Mitgliedschaftsaspiranten an die Organisation anzupassen hätten. In Wirklichkeit versuchen die herkömmlichen Genossenschaften eher, durch Eingliederung neuer Tätigkeitsbereiche um neue Mitgliedergruppen zu werben, und tragen somit entscheidend zu der Heterogenisierung dieser Organisationen bei. Die unrestringierte Austrittsmöglichkeit hat zusätzlich den Vorteil, daß die Mitglieder, die sich nicht der Mehrheit der Gruppe anpassen können, mit weniger Kosten für sich selbst und für die Organisation diese wieder verlassen können.

Es wäre also möglich, eine nur von den persönlichen Eigenschaften der Akteure restringierte Dispositionsfreiheit gleichzeitig mit einer wirksamen sozialen Anreizstruktur zu erreichen, wenn die Regeln und Randbedingungen der Zusammenarbeit entsprechend gestaltet werden. Insbesondere bedeutet dies den Verzicht auf zwei bestehende Prinzipien der Genossenschaftsbewegung, nämlich den Verzicht auf offene Mitgliedschaft und auf die Restriktionen der Veräußerung der Genossenschaftsanteile. Dann würde die Erweiterung der Genossenschaft von dem Willen der Mitglieder abhängig und die ausscheidenden Mitglieder könnten weder ausgebeutet werden, noch können sie Ressourcen aus der Genossenschaft entziehen, weil sie ihre Anteile auf dem Markt feilbieten müßten.

4.2. Marktmacht der Genossenschaftsmitglieder

In einer Konstellation, wo das Management und die Funktionäre der Genossenschaft kaum Anreize zur Mitglieder begünstigenden Umstrukturierung der Genossenschaften haben, müssen die Möglichkeiten der Mitglieder betrachtet werden, die Genossenschaften von außen, über den Markt zu beeinflussen. Durch die Veräußerung seiner Anteile signalisiert ein Marktteilnehmer seine Unzufriedenheit auch an die anderen Akteure und ist gleichzeitig in der Lage, seinen persönlichen Verlust zu minimieren. Für die praktische Einflußnahme in der Genossenschaft ist die Androhung des Ressourcenentzugs jedoch von größerer Bedeutung (vgl. Keller 1983, 62), weil diese als Marktmachtoption die Organisationsmacht der Mitglieder flankiert.

Um also Organisationsmacht in ihren Genossenschaften zu erlangen, benötigen die Mitglieder Marktmacht (s. z.B. Coleman 1979, Wippler 1982). Die Erlangung dieser Marktmacht ist aber gerade in den Genossenschaften besonders schwierig, weil den Genossenschaftsmitgliedern kaum existierende alternative Organisationen zur Verfügung stehen. Für die Genossenschaftsmitglieder dient der Genossenschaftsanteil nicht nur als eine Kapitalanlage, vielmehr sind ihre beruflichen Existenzbedingungen oft eng mit ihm verknüpft.

Aus dieser Sicht sind abgesehen von den genossenschaftstypischen Veräußerungsrestriktionen die Eigenschaften der ausgeübten Tätigkeit von erheblicher Bedeutung für die Marktmacht der Mitglieder. Weil der Austritt aus der Genossenschaft nicht verboten werden kann, müssen auch die wirtschaftlichen Sanktionsmöglichkeiten der Genossenschaft gegen abtrünnige Mitglieder im Lichte der Gesamtkonstellation des relevanten Teilmarktes gesehen werden. Maßgebende Eigenschaften des relevanten Marktes und der

Tätigkeit sind hier die Existenz von alternativen Organisationen sowie die Spezifität der in die Genossenschaft investierten materiellen Ressourcen und Humanressourcen.

Die Genossenschaften mit ihrem Sharing Group - Charakter sind oft aus Alternativlosigkeit entstanden, aus Situationen, wo die vorhandenen Alternativen eindeutig ungünstig waren oder gefehlt haben (vgl. Laurinkari 1980, 95). Diese Situation lag z.B. in den ersten Konsumgenossenschaften vor, wo die Ausbeutung durch den fabrikeigenen Handel und durch den Kreditkauf entstandene Abhängigkeit vermieden oder aufgebrochen werden sollte und die Qualität der Lebensmittelversorgung ohne Eigeninitiative nicht gewährleistet werden konnte (vgl. Weuster 1980, 453). Analog sind die Bausparkassen und gemeinnützigen Versicherungsgesellschaften entstanden: Für die Bevölkerungsanteile, die die normalen Kreditvergabekriterien der Geschäftsbanken nicht erfüllt haben oder für die die üblichen Versicherungskonditionen zu teuer waren (vgl. Hesselbach 1971, 90, 114). In der Landwirtschaft zwang die zunehmende Technologisierung und Vergrößerung der Absatzgebiete zur Zusammenarbeit, ohne Genossenschaften wären die Überlebenschancen der kleineren und mittleren landwirtschaftlichen Unternehmungen oft ernsthaft gefährdet gewesen. Mit diesem Hintergrund ist zumindest historisch gesehen eine erhebliche Abhängigkeit der Mitglieder von den Genossenschaften gegeben.

Diese Abhängigkeit trifft allerdings nicht für alle Genossenschaften gleichmäßig zu. Mit zunehmenden Fortbewegungsmöglichkeiten der Bevölkerung ist z.B. im Einzelhandel die lokale Monopolstellung einer bestimmten Lebensmittelhandlung weitgehend gebrochen worden. Weil der Akt des Einkaufens kaum idiosynkratische Züge beinhaltet (vgl. Laurinkari et al. 1982, 134) oder diese allenfalls als ein Zusatzargument für die Frequentierung eines bestimmten La-

dens in Betracht kommen (Stichwort gemütliche Tante Emma-Läden), haben die Konsumgenossenschaften erheblich an Mitgliederstamm eingebüßt.

Hasselmann (1968, 82) führt die großen Mitgliederzahlen der zweigeteilten finnischen Konsumgenossenschaften auf die schichtenspezifische Identität und Rivalität dieser beiden - Arbeiter- und Bauerngenossenschaften - zurück. In der letzten Zeit hat dieser Aspekt allerdings weitgehend an Bedeutung verloren und kann nicht mehr in dem Maße als eine konstitutive Kraft in diesen Genossenschaften betrachtet werden. Auch hier hat diese Entwicklung zum Rückgang der Mitgliederzahlen geführt. Dieser Entwicklung liegt allerdings auch die mit den Managementzielen kompatible systematische Verringerung der Mitgliederprämien und Rückvergütungen zu Grunde.

Für die genossenschaftlichen Banken und Versicherungen war einerseits die zu große Homogenität ihrer Kundschaft aus Risikogründen nicht rentabel, andererseits wandten sich die kommerziellen Unternehmungen zunehmend der kleineren Privatkundschaft zu - aus diesen Gründen sind die genossenschaftlichen Kreditinstitute den anderen Universalbanken ähnlich geworden (vgl. Eilenberger 1982, 68), sie üben z.B. Auslandsgeschäfte aus, die mit den unmittelbaren Interessen der Mitgliederschaft nur noch wenig zu tun haben.

In diesen Bereichen ist die Spezifität in der Beziehung zwischen den Mitgliedern und der Organisation gering, und die Mitglieder sind nicht bereit, zugunsten einer Gemeinschaft oder Gegenseitigkeitsideologie qualitativ minderwertige Leistungen zu akzeptieren. In Konsumgenossenschaften hat die zunehmende Marktkontrolle der Mitgliederschaft zu verminderten Umsatzanteilen geführt. Auch die gemeinnützigen Banken und Bausparkassen sowie Versicherungen be-

mühen sich zunehmend um ein modernes Image - neutral, ohne partikularistische Interessen oder spezielle Zielgruppen, dieses trifft insbesondere für Spitzeninstitute wie z.B. die DG-Bank zu - um in der harten Konkurrenz dieser Branchen mitzuhalten.

In diesen Genossenschaften ist die Genossenschaftsform oder die Mitgliederpartizipation allenfalls als ein zusätzliches Verkaufsargument zu betrachten, das eventuell dazu führen kann, daß ausgerechnet eine bestimmte Organisation als Bezugsquelle für die betreffenden Leistungen gewählt wird. Die genossenschaftlichen Prinzipien dienen hier als eine Packung, die die Aufmerksamkeit des Kunden erregen soll, aber nicht zu erneutem Kauf animieren kann, wenn der Inhalt nicht befriedigend ist. Das tatsächliche Aktivitätsniveau ist in diesen Organisationen gering, weil Unzufriedenheit am besten durch Abwanderung manifestiert werden kann (vgl. Young 1974, 55). Gerade in diesen Organisationen wird die Passivität der Mitglieder als beunruhigend und negativ empfunden (vgl. Laurinkari et al. 1982, 142).

Für die Mitglieder der Konsumgenossenschaften verursacht die Abwanderung nur geringe Kosten, weil die Mitgliedsbeiträge nicht hoch sind und weil kaum Vorteile dadurch ausfallen. Die Abwanderung aus den Bausparkassen und Versicherungsgemeinschaften ist zwar kostspieliger, aber nicht unerschwinglich. Die Bausparverträge sind zunehmend transferierbar und es besteht ein Markt für alte Bausparverträge, der wiederum anderen Interessenten schneller ins Ziel helfen kann. Auch die mit der Zeit aufgebauten Versicherungsvorteile bei einer Gesellschaft werden aus Konkurrenzgründen von anderen Gesellschaften übernommen, die Sanktionsmöglichkeiten dieser Organisationen gegen abtrünnige Mitglieder sind ständig schmaler geworden.

Die Abhängigkeit der Mitglieder von den Banken ist unterschiedlich ausgeprägt. Einerseits ist die Wahl des Kreditinstituts weitgehend frei, andererseits kommt der Kontinuität einer Beziehung in diesem Bereich eine erhebliche Bedeutung zu. Die sog. Hausbank ist oft in der Lage, ihren Kunden besser kurzfristige finanzielle Unterstützung bei größeren Schwierigkeiten zu gewähren oder für eine fremde Bank zu groß erscheinende Kredite einzuräumen. Aus dieser Hinsicht ist die Verbundenheit eines jeden Bankkunden an eine bestimmte Bank oft beachtlich. Eine Sonderstellung kommt hier den landwirtschaftlichen Banken zu, die noch zusätzlich Warengeschäft betreiben oder eng mit den landwirtschaftlichen Genossenschaften verflochten sind. Die Abhängigkeit von einer dieser beiden Funktionszweige führt sehr oft zu Mitgliedschaft in der angeschlossenen Organisation (vgl. Laurinkari et al. 1982, 144).

In den landwirtschaftlichen Absatz- oder Bezugsgenossenschaften sowie in den Produktionsgenossenschaften ist die Abhängigkeit der Mitglieder dagegen oft wesentlich (ibid., 134). Die Berufsausübung ist stets mit bestimmten Fähigkeiten verbunden, und diese können nur in den dafür geschaffenen Organisationen entfaltet werden. Wenn die Bindung an die genossenschaftlichen Großbetriebe für den Marktzugang unerlässlich ist und nur eine Genossenschaft wegen einer räumlichen Monopolstellung als Abnehmer in Frage kommt, würde der Austritt aus der Genossenschaft mit Berufswechsel gleichbedeutend sein. Sollten Alternativen in Form von konkurrierenden Genossenschaften oder privaten Abnehmern bestehen, würde dies die Marktmacht der Genossenschaftsmitglieder entsprechend erhöhen. Relevanter als der eigentliche Austritt ist hier eine glaubwürdige Austrittsdrohung (vgl. Keller 1983, 74), die mit dem Preisvergleich zwischen den alternativen Abnehmern begründet werden kann und zu Anpassungen in der eigenen Genossenschaft führen kann (vgl. Eschenburg 1971, 170).

Die Verwirklichung einer Austrittsdrohung setzt einen geringen Grad an spezifischen Produktionsinvestitionen voraus. Wenn die Produktionstechnologie auf einen bestimmten Abnehmer zugeschnitten ist, ist ein Wechsel des Handelspartners kompliziert und mit hohen Kosten verbunden. Ähnlich ist die Situation in den Bezugsgenossenschaften des Einzelhandels, wo den Mitgliedern oft ganze Ladeneinrichtungen und besondere Bezugskanäle zur Verfügung gestellt werden. Hier würde der Austritt erhebliche Eigeninvestitionen und Sortimentumstellungen bedeuten. Insbesondere nimmt hier die Abhängigkeit der Einzelkaufleute mit der zunehmenden Bedeutung des Franchising zu (vgl. Die Genossenschaften 1978/79, 35).

Für die Mitglieder der Produktionsgenossenschaften ergeben sich also aus der Ressourcenspezifität die gleichen Schwierigkeiten, die jeder andere Arbeitnehmer beim Stellenwechsel haben kann, das Ausmaß der Umstellungskosten ist von der örtlichen Arbeitsmarktlage und von der persönlichen Mobilität, einschließlich der universellen Einsetzbarkeit der vorhandenen Qualifikationen, abhängig. Die mangelnden alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten sind sehr oft in der Gründungskonstellation einer Produktionsgenossenschaft ein wichtiger Beweggrund, so z.B. wenn eine Konkursunternehmung von der Belegschaft weitergeführt wird oder wenn in Randgebieten Genossenschaften zur Arbeitsbeschaffung gegründet werden (vgl. Sawtell 1980, 175). Weil die Arbeitskraft meistens von erheblichen Mobilitätshemmnissen betroffen ist, kann behauptet werden, daß mit abnehmendem Umfang des lokalen Arbeitsmarktes die Abhängigkeit von einem einzelnen Arbeitgeber größer wird, was für die Genossenschaften oft zutrifft. Zu den beruflichen Mobilitätshemmnissen, die entweder branchenspezifisch oder betriebsspezifisch sein können (vgl. Williamson 1981a, 563), kommen zusätzlich die persönlichen, der Arbeitssituation externe Mobilitätshemmnisse wie z.B. Hausbesitz,

Familienbindungen, kulturelle Zugehörigkeitsgefühle usw., die den Ausstieg aus einer Unternehmung erheblich erschweren können.

Darüber hinaus gibt es besondere Abwanderungskosten, mit denen nur die Genossenschaftsmitglieder konfrontiert werden. Insbesondere handelt es sich hier um die Rückerstattung des Kapitalanteils des ausscheidenden Mitglieds und um seine Rechte über das erwirtschaftete Gesamtergebnis sowie durch die langjährige Mitarbeit erworbene Rentenansprüche (die Bedeutung des letztgenannten geht auf die in vielen Ländern gegebene Stellung der Genossenschaftler als Selbständige zurück). Die Immobilität wird auch in Genossenschaften, die auf der Basis einer existierenden Unternehmung aufgebaut sind, durch die allgemeine Nichttransferierbarkeit von Senioritätsrechten oder ähnliches gefördert, eine Praxis, die auch in den konventionellen Unternehmungen häufig zu treffen ist (vgl. FitzRoy 1980, 58).

Je begrenzter die Auswanderungsmöglichkeiten der Mitglieder, je geringer also ihre Marktmacht der Organisation gegenüber, umso wichtiger werden die Einflußmöglichkeiten innerhalb der Organisation (vgl. Wippler 1982, 54). Die Mitglieder der großen Konsumgenossenschaften sind meistens sehr passiv und diese Passivität ist auch für das Management dieser Genossenschaften beunruhigend, weil sie als Zeichen dafür dient, daß die Mitglieder sich ihres geringen internen Einflusses bewußt sind (vgl. Utterström 1982, 71) und deswegen die Abwanderung als Kontrollmechanismus vorziehen. In den anderen Genossenschaften dagegen, wo die Möglichkeit der Abwanderung gering ist, ist die Passivität der Mitglieder für das Management nicht bedrohend, weil die Existenz der Organisation nicht dadurch gefährdet werden kann (vgl. Etzioni 1968, 25). Gerade in diesen Organisationen hat die Verwandlung der Genossenschaften zu

konventionellen Unternehmungen die größten Folgen für die Stellung der Mitglieder, weil dieser Verwandlungsprozeß relativ unabhängig von Mitgliedern stattfinden kann.

Die Umgebung der Genossenschaft kann auch einen modifizierenden Einfluß auf die Produktivität und Effektivität der Genossenschaft ausüben. Abgesehen von den bereits angesprochenen neuen Tendenzen in der Managementausbildung und in den konventionellen Unternehmungen, deren Einfluß eher diffusionsbedingt ist, müssen die eigentlichen Markteinflüsse genauer betrachtet werden. Darüber hinaus hat die allgemeine wirtschaftliche Lage der Nation einen deutlichen Einfluß auf die internen Verteilungsentscheidungen der Genossenschaftsorganisation. Obwohl die kooperativen Unternehmungen nicht ihre Profite, sondern das Einkommen pro Mitglied maximieren würden, weicht das Verhalten dieser Unternehmungen, vollkommene Konkurrenz vorausgesetzt, längerfristig nicht vom Verhalten der konventionellen profitmaximierenden Unternehmungen ab (vgl. Hartley & Tisdell 1981, 186).

Wenn man annimmt, daß vollständige Konkurrenz nicht vorherrscht, werden die Genossenschaften einerseits nicht vom Markt sanktioniert, wenn sie sich ineffizient verhalten, andererseits haben sie die Möglichkeit, diese Ineffizienz auf Kosten ihrer Mitglieder auszutragen, weil der unvollständige Markt auch die Bewegungsfreiheit der Mitglieder einschränkt.

Die Diskriminierung einzelner Mitgliedergruppen wäre unter vollkommener Konkurrenz unmöglich, weil diese auch alternative Organisationen für die Mitglieder implizieren würde. Ineffiziente Produktion ist ihrerseits nur wegen Unvollkommenheit der Märkte möglich. Unter vollkommener Konkurrenz scheint die Kooperation weder spezifische Vorteile noch Nachteile zu haben (vgl. Kaarlehto 1956, 340). Die

Unvollkommenheit der in der Wirklichkeit zu beobachtenden Märkte schränkt zwar die freie Mobilität der Mitglieder ein, sie hat aber auch erhebliche Marktvorteile für die Mitglieder und auch für das Management der Genossenschaftsorganisation. Unter unvollkommener Konkurrenz, wenn die Markttransparenz für die jeweiligen Nachfrager und Anbieter nicht mehr gegeben ist und die Entscheidungen nur mit lückenhafter Information gefaßt werden müssen, können die Unternehmungen durchaus existieren, obwohl sie ihre Ressourcen nicht effizient einsetzen würden. Dieser Slack, der in allen Unternehmungen existiert (vgl. Feinberg 1975, 131), der aber in den konventionellen Unternehmungen nicht so eklatant wird, kann in einer Genossenschaft zugunsten der Mitglieder verwendet werden. Wenn die Mitglieder ihren subjektiven Nutzen maximieren wollen, ziehen sie verständlicherweise vor, maximales Einkommen für die Beteiligten zu erwirtschaften, anstatt die maximal erzielbaren Profite unter mehr Akteure zu verteilen.

Durch den Zusammenschluß gewinnen die Genossenschaftsmitglieder auch Informationskostenvorteile, die die Einzelakteure auf dem Markt nicht besitzen - auch dieses kann strenggenommen als Wettbewerbsverzerrung betrachtet werden. Die Kooperation ermöglicht bessere Wahrnehmung der durch die Marktunvollkommenheit bedingten Informationslücken und lokalen Wettbewerbsvorteile (vgl. Hernes 1978, 91). Dieser Vorteil wird selbstverständlich auch von dem Management der kooperativen Unternehmungen ausgenutzt. Die Mitglieder wehren sich nicht dagegen, solange die Vorteile, die sie aus der Kooperation ziehen, ausreichen, die Kosten dieser Kooperation zu kompensieren.

Umverteilungsbestrebungen seitens der Mitglieder, die mit dem Bewußtsein verknüpft sind, daß die Entscheidungen der Genossenschaftsunternehmung für die Mitglieder nicht einflußbar sind, werden erst dann brisant, wenn die impli-

zite Übereinstimmung zwischen den Mitgliedern und dem Management über die Ausnützung der günstigen Marktlage wegen verschärftem Wettbewerb gefährdet wird.

Maßnahmen zur Restitution des Mitgliedereinflusses durch die Marktmacht, die keine grundlegenden Regelveränderungen verlangt haben, sind in der Praxis mancherorts implementiert worden. Wenn z.B. die Ablieferungspflicht an die Genossenschaft für landwirtschaftliche Produkte aufgehoben wird, eröffnen sich u.U. für die Genossenschaftsmitglieder bessere Möglichkeiten, ihre Beziehung zu der Genossenschaft nur von deren Leistungsstärke abhängig zu machen. Der Aufbau alternativer Absatzwege verlangt allerdings von dem Produkt der Genossenschaftsmitglieder Eigenschaften, die dieses Produkt auch für sporadische Abnehmer interessant machen. Die Produktion und die Gestaltung der Produkte muß so konzipiert sein, daß technologische Abhängigkeiten von übergeordneten Organisationen verschwinden und die Absatzmöglichkeiten nicht von dem einzigen Abnehmer abhängig sind.

Møgelhøj (1982, 118) unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung der 'Produktidentität', d.h. die Produktion von Markenwaren mit besonderen Eigenschaften anstatt von Standard- oder Rohprodukten. Die Abnehmer von Standardwaren wie z.B. Rohmilch oder Getreide sind in den meisten entwickelten Industrieländern sehr weit konzentriert und es kann schwierig sein, alternative Absatzkanäle (insbesondere in dem übersättigten EG-Agrarmarkt) zu finden. Wenn man aber ein Produkt mit 'Image' herstellt, ist es möglich, sich von den ursprünglichen Abnehmern loszulösen, weil gerade dieses Image auch von dem jetzigen Abnehmer vermarktet wird.

Aus diesem Grunde sind die Winzergenossenschaften trotz der sich erweiternden Großproduktion von Standardweinen

sehr kleine und intakte Genossenschaften geblieben (vgl. Die Genossenschaften 1978/79, 30). Die Bedrohung kommt hier von den äußeren Wettbewerbsbedingungen und die Möglichkeiten des genossenschaftsinternen diskretionären Verhaltens sind eher gering. Obwohl das Panschen des Weines angeblich in großem Ausmaß verbreitet ist, sind die Sanktionen gegen ertappte Panscher immer konsistent mit dem Vorteil der Gruppe, wenn nicht stets mit dem Vorteil des breiteren Publikums. Es ist daher durchaus plausibel, daß in einigen Gegenden dieses durchaus als Kavaliersdelikt gelten kann, andere Gruppen wiederum gravierende Sanktionen aufhängen können - eine Abhängigkeit von der allgemeinen Marktlage und Preisbildung bleibt dahingestellt.

Die Bedeutung des Produktimages kann auch von ihrem gruppendynamischen Aspekt aus gesehen werden. Einerseits schafft die relative Unabhängigkeit von anderen Organisationen eine reale Möglichkeit zum autonomen Handeln der Gruppe. Andererseits erzwingt diese Autonomie die Partizipation der Mitglieder an der Entscheidungsbildung in der Organisation, weil ohne andauernde Produktentwicklung und Veränderungen an der Produktpalette diese Autonomie stagnieren und verkommen würde. Die Entstehung einer partizipativen Organisation kann hier u.U. durch die handwerkliche Tradition, zu der die Aufrechterhaltung des Produktimages gehört, begünstigt werden.

Die Tradition als Quelle partizipativer Anreize birgt aber auch Gefahren in sich, weil sie nicht unbedingt risikofreudig und innovativ ist. Boettcher (1974, 148) betrachtet eine zu homogene Mitgliederschaft einer Genossenschaft als gefährlich, weil diese die Gruppe inflexibel und unbeweglich machen würde, die Tradition wäre als ein statisches Element zu sehen. Dagegen kann gehalten werden, daß nicht die Homogenität oder die Tradition an sich, sondern deren

Inhalt für die Entwicklungsmöglichkeiten und die Anpassungsfähigkeit der Gruppe maßgebend sind. Wilkins und Ouchi (1983, 479) weisen darauf hin, daß diejenigen Organisationen, in denen die Prinzipien und nicht die einzelnen Produktionsverfahren Traditionsträger sind, sich wesentlich besser in neue Situationen adaptieren können. Diese Behauptung wird z.B. von den Hutteritenkolonien bestätigt, in denen die ideologische und soziale Struktur Jahrhunderte unverändert geblieben ist, die Produktionsmethoden dagegen den neuesten Stand haben (vgl. Bennett 1977, 65).

Die Resistenz einzelner Genossenschaften zu den Fusionswünschen von Großgenossenschaften und Genossenschaftsverbänden sowie das Bestreben einiger abhängiger Lokalgenossenschaften, sich von der Mutterorganisation zu lösen, sind ebenfalls beobachtet worden (vgl. Utterström 1982, 74). In Finnland, wo im Jahre 1982 über die endgültige Zusammenschließung selbständiger Konsumgenossenschaften der sog. fortschrittlichen Genossenschaftsbewegung zu einer Organisation verhandelt wurde, stellte sich heraus, daß die größte Einzelgenossenschaft, deren Wirkungskreis in der Hauptstadt und deren Umgebung liegt, sich dieser Fusion nicht anschließen wollte. Die Tendenz dieser Entwicklung ist das Streben nach mehr Autonomie für einzelne Gruppen. Interessant dabei ist, daß sich nur die stärksten Lokalgruppen von der Großgenossenschaft lösen können oder dem Eingliederungssog widerstehen können. Es handelt sich um eine wegen der größeren Prosperität dieser Gruppen möglich gewordenen Spaltung der Sharing Group (vgl. Lindenberg 1982, 104), wodurch die Mitglieder einer Teilgruppe in den Genuß besserer oder adäquaterer Leistungen kommen können und wollen.

Das Problematische bei dieser Entwicklung ist die Lage der Gesamtgenossenschaft, aus der sich die besten und

lukrativsten Teile retten können und die dann die Belastung ihrer stagnierenden oder veralteten Mitglieder zu tragen hat. Um die gruppenweise Abwanderung, die die einzige bedrohliche Abwanderungsform für die Genossenschaft ist, zu verhindern, versucht das Genossenschaftsmanagement, die Interessen der stärksten Mitglieder zu befriedigen und wird oft dazu verleitet, die schwächeren Mitglieder dabei zu diskriminieren (vgl. Eschenburg 1971, 166). Diese Machtkonstellation zeigt, wie die Mitglieder der Organisation sich am ehesten durchsetzen können, die am wenigsten von der Organisation abhängig sind (vgl. generell zum Prinzip des geringsten Interesses als Machtfaktor Thibaut & Kelley 1959, 103).

Es ist zu vermuten, daß die finanziell stärksten Mitglieder der herkömmlichen Genossenschaften nicht unter Entmachtungserscheinungen zu leiden haben, weil ihnen auch alternative Organisationen zur Verfügung stehen. Aus diesem Grunde steht diesen privilegierten Gruppen auch wesentlich mehr Organisationsmacht zur Verfügung. Ihre Austrittsdrohung muß von dem Organisationsmanagement ernstgenommen werden, weil die Austrittsmöglichkeit dieser Mitglieder tatsächlich existiert. Diese Mitglieder können sich die von Boettcher (1974, 164) empfohlene "kritische Solidarität" oder Loyalität (Hirschman 1970) der Organisation gegenüber erlauben, weil ihre Durchsetzungsmöglichkeiten ausreichend sind. Dies ist ein weiterer Grund dafür, warum die Mitglieder einer Genossenschaft keinen Druck zur Veränderung der autonomiebeschränkenden Regeln ausüben - die am besten ausgestatteten Mitgliedergruppen können sich ohnehin durchsetzen.

Dieser Tatbestand unterstreicht die Bedeutung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Genossenschaften zu operieren haben. Die Gesetzgebung, die zum Schutz der schwächeren Marktteilnehmer ausgedacht war, und für

die die Integrität der Genossenschaftsorganisationen vor der Ausbeutung durch ihre Mitglieder erstrangig war, hat sich durch die Stärkung dieser Organisation gerade gegen die schwächsten Genossenschaftsmitglieder gewendet. Aus diesem Grunde nutzen die dargestellten Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen insbesondere den schwächsten Mitgliedern, weil ihre relative Stellung mit den anderen dadurch angeglichen werden kann.

Um die Stellung der Mitglieder in den Genossenschaften zu verbessern, um ihnen Organisationsmacht zu gewähren, muß sichergestellt werden, daß die Mitglieder über Marktmacht verfügen. Diese Marktmacht ist zwar in erster Linie von den persönlichen Ressourcen der Mitglieder abhängig, und kann daher nicht von der Gesetzgebung umfassend beeinflusst werden, ohne tiefgreifende Änderungen in der Gesellschaftsform herbeizuführen, es wäre dennoch möglich, die jetzigen Restriktionen in der Ausübung von Marktmacht durch die Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen abzubauen. Sowohl die Erleichterung der Bildung alternativer Organisationen oder vielmehr die Verhinderung der zunehmenden Monopolisierung der Hilfs-genossenschaften in der Landwirtschaft und im Einzelhandel als auch die Veränderung der Geschäftsbedingungen der Genossenschaften zugunsten der Einzelmitglieder sind von dem Gesetzgeber abhängige Maßnahmen. In Deutschland hat sich das Kartellamt bereits wegen der Konzentrierung der Einkaufszentralen des Einzelhandels (die zwar keine Genossenschaften sein müssen, jedoch ähnliche Funktionen ausüben) veranlaßt gesehen, diese Entwicklung genauer zu beobachten. In der Landwirtschaft ist die Zentralisierungsentwicklung in den nordischen Ländern bereits so weit, daß die landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände einen erheblichen Einfluß auf die Agrarpolitik dieser Länder ausüben können, weil sie als Alleinvertreter der Landwirte gelten (vgl. Pestoff 1982, 175). Die Markt und Politik bestimmende Größe dieser

Organisationen ohne selbständige Auflösungstendenzen erschwert jedoch die Durchführung von Gesetzesnovellen, die die Spaltung dieser Organisation erleichtern könnten.

4.3. Die Funktionen und Aussichten der herkömmlichen Genossenschaften

Obwohl in den Großgenossenschaften ein Schwinden des Kooperationscharakters, der genossenschaftlichen Natur dieser Organisationen zu beobachten ist, gibt es auch gegenläufige Tendenzen. Die gesellschaftliche Lobbyingfunktion der Großorganisationen kann die Mitglieder trotz der wirtschaftlich sich nicht von anderen Organisationen unterscheidenden Funktionsweisen dieser Organisationen veranlassen, weiterhin Mitglieder gerade in den Genossenschaften zu werden. Bei der wirtschaftlichen Leistung können die Mitglieder u.U. nicht mehr zwischen den unterschiedlichen Organisationsformen differenzieren, weil alle Tauschbeziehungen ähnliche Abhängigkeiten erzeugen, die Loyalität der Mitglieder basiert auf den zusätzlich angebotenen öffentlichen Gütern der Interessenvertretung und den privaten Gütern Weiterbildung und Beratung, die allerdings auch von den privaten Konkurrenten zunehmend angeboten werden (vgl. Olson 1968, 151).

Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft bleibt trotz mangelnder Einflußmöglichkeiten auch in der Hinsicht rational, daß die Mitgliederschaft als eine längerfristig formal festgelegte Beziehung die Transaktionskosten des einzelnen Mitglieds erheblich zu reduzieren vermag. Obwohl es durchaus üblich ist, auch mit privatwirtschaftlichen Abnehmern längerfristige Lieferverträge einzugehen, sind die Kündigungsmöglichkeiten für solche Verträge größer seitens eines Abnehmers als die Kündigung einer Genossenschaftsmitgliedschaft durch eine Genossen-

schaftsorganisation. Für diese Sicherheit zahlen die Mitglieder (vgl. Murrell 1983, 284), indem sie nicht sich kurzfristig ergebende günstigere Gelegenheiten auf dem Markt wahrnehmen können.

Aus diesem Grunde sind die Genossenschaften gerade in den Wirtschaftszweigen vertreten, in denen Kleinbetriebe häufig sind und wo die Errichtung einer Unternehmung längerfristige Planung und spezifische Investitionen voraussetzt. Die Landwirtschaft ist das beste Beispiel dafür, in ihr sind Umstrukturierungen nicht auf Anhieb möglich. Weitere gute Beispiele sind auch einige Branchen des Einzelhandels wie z.B. Uhren oder Eisenwaren, wo zwar weitgehend standardisierte Ware abgesetzt wird, die Ausübung des Berufes dennoch erhebliche Fachkenntnisse voraussetzt. Ähnliches gilt für den Lebensmittelhandel, bei dem allerdings der selbständigen Einkaufstätigkeit des Kaufmannes auf dem Frischwarenssektor eine besondere Bedeutung zukommt; hier sind die Genossenschaften für die Anschaffung der kapitalintensiven Ladenausstattungen und den Großverkauf der Standardwaren zuständig.

Die Mitgliedschaft in einer Hilfsgenossenschaft kann daher als ein Ausdruck spezifischen Risikoverhaltens angesehen werden (vgl. Boettcher 1974, 42). Das Mitglied strebt die Minimierung seiner Betriebsrisiken an und ist dabei bereit, geringere Durchschnittserträge aus seiner Tätigkeit zu akzeptieren. Die erhöhte Markttransparenz einer Großgenossenschaft verglichen mit ihren Mitgliedern sowie die günstigeren Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten einer Großorganisation bringen immer neue Mitglieder in die Genossenschaften, obwohl im Prinzip auch der Weg der absoluten Selbständigkeit unter den heutigen Voraussetzungen möglich wäre, zumal viele Genossenschaften auch intensive Nichtmitgliedergeschäfte betreiben. Diese Entscheidung muß als eine bewußte Erwägung zwischen den

Kosten und Nutzen der Abhängigkeit von einer Organisation betrachtet werden, vor allem weil der in den Anfangsphasen der Genossenschaftsbewegung ausschlaggebende Mangel an alternativen Organisationen wegen der verbesserten Verkehrsverbindungen und der entwickelten Kapitalmärkte und staatlichen Starthilfen weitgehend beseitigt worden ist.

Das Problem der Genossenschaftsmitglieder muß daher in der schweren Revidierbarkeit dieser Eintrittsentscheidung gesehen werden. Der Austrittswunsch kann seine Gründe in der Leistung der Genossenschaft, aber auch in der allgemeinen Wirtschaftslage oder in der veränderten Risikoevaluierung des Einzelakteurs haben. Hier werden oft auch die an sich genossenschaftsunabhängigen Gründe zur Unzufriedenheit als Konsequenzen der Mitgliedschaft interpretiert. Weil die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft für die Berufsausübung wesentliche spezifische Investitionen voraussetzt - die freilich nicht unbedingt für eine Organisation, sondern für die Tätigkeit spezifisch sind - ist es möglich, daß die Auswanderung aus einer Organisation das aufgetretene Rentabilitätsproblem des Genossenschaftsmitgliedes und die damit verbundene Unzufriedenheit nicht zu beseitigen vermag. Wenn diese Problematik auf ganze Wirtschaftszweige übergreift, kann die Auswanderungsmöglichkeit aus einer Organisation nicht als Wunderheilmittel gesehen werden. Andererseits ermöglicht die freie Veräußerbarkeit der Genossenschaftsanteile eine verschärfte Konkurrenzsituation zwischen den alternativen Organisationen, welche zu Leistungssteigerungen führen kann, die dem ganzen Wirtschaftszweig zugute kommen können.

Die soziale Interaktion in der Genossenschaft erscheint in der Mitgliedschaftsentscheidung der Einzelakteure zweitrangig zu sein, und es kann daher nicht vermutet werden, daß die freie Veräußerbarkeit der Genossenschaftsanteile

wesentliche Komplikationen für die Genossenschaft als Mitgliederorganisation verursachen würde.

Das Risikomotiv kann als ein ausreichender Grund zum Eintritt in eine existierende Genossenschaft betrachtet werden. Die Entstehung des Zusammengehörigkeitsgefühls und gegenseitiger Solidarität kann bei einzelnen Mitgliedern nicht ohne weiteres erwartet werden. Die Akteure schließen sich aus wirtschaftlichen Erwägungen einer fremden Organisation an, mit der sie oft keine existierenden sozialen Bindungen haben, durch die sie Informationen über das soziale Leben in der Organisation erhalten könnten. Wenn positive Interpersonelle Interaktionsbeziehungen in der Organisation auftreten, sind sie lediglich ein zusätzlicher Grund, die Organisation nicht voreilig zu verlassen, einen plausiblen Eintrittsgrund können sie kaum darstellen. Der potentielle soziale Nutzen der Mitgliedschaft kann u.U. die Loyalitätsbindung an die Organisation festigen, indem er die subjektiven Kosten der Abwanderung erhöhen kann, die Entstehung dieser sozialen Nutzenerwartungen kann aber unter den herkömmlichen Genossenschaftsstrukturen nicht a priori angenommen werden.

Das Risikoverhalten der Akteure zeichnet einen grundsätzlichen Unterschied zwischen den Hilfs-genossenschaften und den Vollgenossenschaften, den Produktionsgenossenschaften, aus. Der Eintritt in eine Hilfs-genossenschaft kann als ein Ausdruck von Risikoreduktion angesehen werden, der Eintritt in eine Produktionsgenossenschaft bedeutet aber die Übernahme eines Teiles des Unternehmerrisikos. Dieses Risiko ist in den sozialistischen Produktionsgenossenschaften und sonstigen Betrieben, wo das Betriebskapital den Kollektivmitgliedern entgeltlos zur Verfügung gestellt wird, nicht gegeben. Für eine autonome Produktionsgenossenschaft aber, deren Anfangsfinanzierung durch die Genossenschaftsmitglieder erfolgt, ist dieser Aspekt deut-

lich hervorzuheben. Den Produktionsgenossenschaften wird sogar vorgeworfen, daß es den Arbeitern gegenüber unfair sei, daß sie keine Risikostreuung vornehmen können, wenn sowohl ihre Beschäftigung als auch ihre Kapitaleinkünfte von der gleichen Quelle abhängig seien (vgl. Jensen & Meckling 1979, 486).

Sogar in Mondragon, die als eine von den wenigen längerfristig erfolgreichen Produktionsgenossenschaften gilt, und wo die Eigenbeteiligungen der Mitglieder erheblich sind, hat man die Risikostreuung dadurch sichern wollen, daß die Pensionsrückstellungen dieser Genossenschaften außerhalb der Unternehmensgruppe angelegt werden (vgl. Thomas & Logan 1982, 148). Mondragon ist aber andererseits ein deutliches Beispiel dafür, wie dieses Betriebsrisiko von den Mitgliedern bewußt übernommen wird, indem auch die potentiellen Verluste von den Mitgliedern getragen werden (vgl. *ibid.*, 154). In dieser Weise wird das myopische Investitionsverhalten, das z.B. für die jugoslawischen Unternehmungen kennzeichnend ist, weitgehend vermieden. Die Gründe des außergewöhnlichen Erfolgs dieser Unternehmensgruppe liegen einerseits in den geschickt gestalteten wirtschaftlichen Anreizen - der Wert der Genossenschaftsanteile steigt mit der Seniorität und dem Erfolg der Genossenschaft und wird bei Pensionierung voll ausgezahlt - andererseits aber an der hohen Immobilität und kulturellen Kohärenz der baskischen Bevölkerung. Allerdings wird der in einigen Jahren bevorstehende Generationswechsel mit hohem Kapitalbedarf bereits jetzt als ein wesentliches Problem für diese Betriebe angesehen (*ibid.*, 160).

Die Bereitschaft, das Unternehmerrisiko zu tragen, verlangt, daß das Genossenschaftsmitglied, dessen hauptsächliche Aufgabe nicht die Entscheidungsbildung, sondern die Durchführung dieser Entscheidungen ist, entsprechend

finanziell motiviert wird. Diese wirtschaftliche Motivation setzt voraus, daß das Einzelmitglied sich nicht von den anderen Mitgliedern oder von der Organisation ausgebeutet sieht. Darüber hinaus muß das free-rider-Problem in den Produktionsgenossenschaften durch die adäquate Sozialisation der neuen Mitglieder und durch das begrenzte Wachstum der Organisation befriedigend gelöst werden. Die Verteilung zwischen den Mitgliedern und den Mitgliedergenerationen muß dazu als gerecht empfunden werden, die Beziehung der Mitglieder zu der Genossenschaft muß durch institutionelle Vorkehrungen reziprok gestaltet werden, um die Mitglieder zum bestmöglichen Einsatz anzuspornen.

Als Garantie der längerfristig rentablen und betriebswirtschaftlich rationalen Unternehmenspolitik soll den Mitgliedern die Möglichkeit geschaffen werden, die Verfügungsgewalt über ihre Ressourcen jederzeit zu Marktbedingungen wiederzuerhalten. Der Tendenz zur kapitalintensiven Produktion in den Genossenschaften, womit die Verteilung des erwirtschafteten Ergebnisses unter möglichst wenigen Genossen angestrebt wird (v.z.B. Hartley & Tisdell 1981, 186) wirkt in diesen Genossenschaften die begrenzte Verfügbarkeit des Betriebskapitals entgegen. Die Erweiterung des Betriebskapitals kann mit der Aufnahme von zusätzlichen Mitgliedern gekoppelt werden, indem diese neuen Mitglieder ihre eigenen Arbeitsplätze durch die Eintrittsbeiträge weitgehend selbst finanzieren - auch dieses Verfahren wird in Mondragon praktiziert (vgl. Thomas & Logan 1982, 24).

Die Annahme, daß die genossenschaftlichen Unternehmungen aufgrund des nutzenmaximierenden Verhaltens ihrer Mitglieder kleiner bleiben als die konventionellen Unternehmungen, kann unter unvollkommener Konkurrenz nicht widerlegt werden. Die Genossenschaft verhält sich wie eine Sharing

Group, indem sie sich nur so weit ausdehnt, bis die von den zusätzlichen Mitgliedern verursachten Verteilungs- und Koordinationskosten den von ihnen erwarteten Nutzen nicht übersteigen (vgl. Lindenberg 1982, 82; Buchanan 1965, 8).

Die Genossenschaft strebt also für sich intern eine bestmögliche Effizienz an, die gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsaspekte sind für die Entscheidungsbildung der Genossenschaft weitgehend irrelevant (vgl. Sisk 1982, 216). Wegen dieser Eigenschaft der Produktionsgenossenschaften liegt es auf der Hand, daß die Produktionsgenossenschaft sich als Betriebsform am besten dort behaupten kann, wo der Anteil des Kapitals im Produktionsprozeß relativ gering ist und wo keine nennenswerten Größenvorteile vorliegen (s. z.B. Sawtell 1980, 176). Bis jetzt sind die Produktionsgenossenschaften meistens handwerkliche Betriebe gewesen, welches sie als weitgehend obsolet hat erscheinen lassen.

Man könnte aber vermuten, daß sie mit der Verbreitung der sog. neuen Technologien nochmals zur Geltung kommen könnten, weil die Selbstbestimmung diesen Organisationen eine erhebliche Flexibilität verleihen kann. Obwohl die Standardprodukte zum erheblichen Teil in weitgehend automatisierten Großbetrieben produziert werden, für die die Genossenschaftsform kaum adäquat erscheint, bleibt dennoch ein wachsender Markt von hochentwickelten, maßgeschneiderten Produkten, deren Entwicklung mehr Schnelligkeit und Anpassungsvermögen als Kapitalmasse verlangt (vgl. Reich 1983, 258).

Insbesondere sind die Möglichkeiten der Genossenschaftsform in den Dienstleistungsbereichen zu sehen. Die Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen sind schon länger in Partnerschaften organisiert, dieser Trend könnte

aber durchaus erweitert werden. Geeignete Sparten für diese neuen Produktionsgenossenschaften sind diejenigen, in denen der persönliche Einsatz der Genossen für die Unternehmung ausschlaggebend ist. Diese neuen Genossenschaften sind zum Unterschied von den alten Produktionsgenossenschaften Zusammenarbeitsorganisationen für Akteure mit erheblichem Humankapital. Um dieses Humankapital bestmöglich verwerten zu können, sind diese Akteure auch bereit, finanzielles Unternehmerrisiko zu tragen. Gleichzeitig befreit der Anschluß an eine Genossenschaft diese Akteure von den Geschäftsführungs- und Verwaltungsaufgaben, für die dieses Humankapital weniger geeignet sein kann.

Die Bildung einer Sharing Group für Verwaltungsaufgaben und zur Ermöglichung der Arbeitsteilung entlastet die Akteure und erlaubt ihnen eine bessere Konzentration auf ihr eigentliches Aufgabengebiet. Von den vielen für diese Entwicklung geeigneten Geschäftsbereichen können z.B. die anwenderorientierte Softwareherstellung, technische Planungsaufgaben sowie unterschiedliche Beratungsdienste erwähnt werden. Die alte Illusion von gleichberechtigten Genossen kann nur dort verwirklicht werden, wo die Organisationsstruktur wegen der hohen Professionalität der Organisationsmitglieder keine erhebliche Hierarchie aufweist (vgl. Blau 1974, 321).

Der zweite Bereich, wo den Produktionsgenossenschaften erhebliche Möglichkeiten eingeräumt werden können, ist in den Ländern, wo die Industrialisierung erst in ihren Anfängen ist und wo die Betriebe in erster Linie Manufakturen mit geringem Kapitalaufwand pro Arbeitsplatz sind. Wenn keine sinnvollen alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten bestehen, bedeutet die Errichtung eines solchen Betriebes zwar ein Risiko für die Arbeitnehmer/Mitglieder, dieses Risiko muß aber gegen die Alternative der Beschäftigungslosigkeit abgewogen werden.

Analog zu diesen Betrieben funktionieren auch viele sog. alternative Genossenschaften, die mit einer einfachen Technologie überwiegend handwerkliche Erzeugnisse herstellen. Wegen ihrer wirtschaftlichen Umgebung und deren technologischen Voraussetzungen werden diese Kleingenossenschaften zwar nur selten ökonomisch prosperieren, sie können aber für ihre Mitglieder einen Lebensstil ermöglichen, der ihnen besser zusagt als die normalen Arbeitsbedingungen in der umgebenden Gesellschaft (vgl. Gretschnmann 1981, 236, 246). Einige von diesen Genossenschaften haben allerdings aufgrund ihrer Produktinnovationen trotz der bescheidenen Technologie durchaus die Möglichkeit, sich auch wirtschaftlich zu behaupten (so z.B. der Hersteller von Fahrradanhängern aus Dänemark, für die vor einiger Zeit noch Warteschlangen existierten). In einer hochentwickelten Gesellschaft bleiben aber diese Genossenschaften eine Randerscheinung, die gerade wegen der Prosperität der Gesamtgesellschaft weiterexistieren kann.

Große Produktionsgenossenschaften, wie Mondragon oder die israelischen Kibbuzim müssen als eine Ausnahme betrachtet werden. Ihre Entwicklung beruht insbesondere auf dem charakteristischen Sozialisationsprozeß und kulturellem Zusammenhalt ihrer Mitglieder und kann nicht ohne weiteres verallgemeinert werden. Insbesondere wird auch eine erhebliche soziale Kohärenz der umgebenden Gemeinschaft (vgl. Oakeshott 1978, 173) sowie eine geringe Mobilität der Genossenschaftsmitglieder vorausgesetzt, und diese sind nur in sehr wenigen Fällen gegeben.

Die Hilfs-genossenschaften und die Produktionsgenossenschaften haben grundsätzlich unterschiedliche Merkmale, die für ihren Erfolg bestimmend sind. Die Solidargemeinschaftlichkeit, die in der Genossenschaftsideologie und im ökonomischen Verteilungsmodus der Genossenschaft vorhanden ist, ist nur für die Genossenschaftsgründung und

für die erfolgreichen Produktionsgenossenschaften notwendig. In einer modernen Hilfs-genossenschaft dagegen ist dieser soziale Zusammenhalt der Akteure eher als ein durch die soziale Interaktion entstandenes Zufallsprodukt zu betrachten, die freilich durch die ideologisch gefärbte gesellschaftliche Lobbyfunktion der Genossenschaft verstärkt werden kann.

Für beide Organisationen ist die freie Veräußerbarkeit der erworbenen Mitgliederrechte von erstrangiger Bedeutung. Genauso wichtig ist die Abgrenzung der Mitgliederzahl zugunsten der bereits existierenden Mitglieder. Diese Abgrenzung ist in den Hilfs-genossenschaften schwieriger, weil die erstellte Leistung oft große Skalenerträge aufweist. Die Bewertung der tatsächlichen Mitgliederdemokratie und der Partizipation der Mitglieder in der täglichen Entscheidungsbildung ist auch vom Organisationstyp abhängig. Von den Hilfs-genossenschaften wird meistens ein genau definiertes, abgrenzbares Produkt bezogen, den üblichen Arbeitsablauf bestimmen die Mitglieder ohnehin selbst. Um hier tatsächlich die erwünschten Güter zu bekommen und nicht in ein allgemeines Schema eingezwängt zu werden, bedarf es hier in erster Linie der Möglichkeit zur Bildung alternativer Organisationen. Für die Produktionsgenossenschaften dagegen ist die Existenz interner Einflußmöglichkeiten von zentraler Bedeutung, weil diese eine bessere Inanspruchnahme der zusammengelegten menschlichen Ressourcen ermöglicht. Diese Partizipation soll sich allerdings aus Effizienzgründen erstrangig auf die unmittelbare Arbeitssituation konzentrieren.

Die Gefahr der Verselbständigung der Genossenschaftsorganisation von den Wünschen ihrer Mitglieder ist in einer Hilfs-genossenschaft erheblich und sie kann eigentlich nur durch einen funktionierenden Markt für Genossenschaftsteile bekämpft werden. Die Funktion der Märkte ist zu ver-

hindern, daß die Genossenschaften solches eigenes Vermögen ansammeln, das unabhängig vom Willen der Mitglieder eingesetzt werden kann und die Genossenschaften dadurch immun gegen die Abwanderung unzufriedener Mitglieder macht.

Um bürokratisches Wachstum in einer Genossenschaft vermeiden zu können, müssen die Anreize für das Genossenschaftsmanagement entsprechend gestaltet werden. Weil das Management kein Interesse an den Produkten der Genossenschaft als solchen hat und daher auch nicht durch den üblichen Mitgliederrückvergütungsmechanismus honoriert werden kann, muß eine Erfolgsbeteiligung für das Management eingebaut werden. Wie dieser Erfolg bemessen wird, so daß er den Nutzen der Mitglieder korrekt widerspiegelt, erscheint jedoch problematisch. Dieumsatzorientierten Managementvergütungen haben dazu beigetragen, für die Mitglieder unvorteilhaftes Wachstum herbeizuführen. Auch sonstige Meßzahlen zur Beurteilung des Unternehmenserfolges haben ihre Nachteile. Wenn man den Gewinn als Orientierungsgröße nimmt, muß gefragt werden, inwieweit dieser Gewinn auf Kosten der Mitglieder erwirtschaftet wird. Ist die Genossenschaft sehr heterogen, wird eine eindeutig operationalisierbare Zielvorgabe, nach der sich die Managementvergütung richten könnte, nicht zu formulieren sein. Auch in dieser Hinsicht erscheint die beschränkte Diversifizierung einzelner Genossenschaftsunternehmungen angebracht, weil dadurch die Förderungsleistung des Managements besser beurteilbar wird.

Trotz dieser Schwächen, die nur durch intensiven Wettbewerb zwischen alternativen Organisationen zu beseitigen wären, erscheint die Hilfsgenossenschaft eine geeignete Form von Ergänzung für kleinere selbständige Betriebe, die ihre Absatz- und Bezugstätigkeiten sowie die Aufgaben der Informationsbeschaffung und Produktentwicklung

nicht auf eigene Faust erledigen können. Für die unabhängige Weiterexistenz von Konsumgenossenschaften ist dagegen die weitgehende Verselbständigung dieser Unternehmungen von ihren Mitgliedern maßgeblich, weil dieses sie den anderen Handelsketten gleichstellt und dadurch auch eventuelle Produktivitätssteigerungen herbeizwingt.

Die genossenschaftlichen Geldinstitute sind in erster Linie von dem Risikoverhalten ihrer Mitglieder abhängig. Je mehr sich die Geschäftsbanken an die Bedürfnisse der Privatkunden anpassen und je einfacher die Kreditfinanzierung von Eigenheimen usw. durch diese Quellen wird, umso mehr tendieren die Kreditgenossenschaften und Bausparkassen dazu, den sonstigen kreditwirtschaftlichen Unternehmungen ähnlich zu werden. Diese Entwicklung ist bereits in der Gründung von solchen zentralen Institutionen wie der DG-Bank deutlich geworden. Ziel dieser Entwicklung ist die Verbreiterung der Kapitalanschaffungsmöglichkeit, die nicht durch die Kreditgenossenschaften möglich erscheint. Die Treue der Kunden diesen Kreditanstalten gegenüber ist in hohem Maße von der Erreichbarkeit der Filialen und von dem Niveau ihrer Bankmarktleistungen abhängig. Hier sind die Möglichkeiten landwirtschaftlich orientierter Geldinstitute durchaus positiv zu bewerten, wenn sie sich in ihren Beratungsdiensten und Finanzierungsprioritäten gerade auf diesen Wirtschaftszweig spezialisieren und dadurch eventuell einen relativen Vorteil in den Augen ihrer Kunden aufrechterhalten können.

Die Produktionsgenossenschaft als Organisationsform ist keineswegs auf traditionelle Wirtschaftszweige beschränkt, sie unterliegt jedoch erheblichen Größenrestriktionen, um ihre Mitglieder voll befriedigen zu können. Diese Restriktion birgt die Gefahr der Isolation und mangelnden Entwicklungsmöglichkeiten in sich, genauso kann die Kapitalbeschaffung zu einem zentralen Problempunkt werden.

Um nicht auf die essentiellen Vorteile des Großunternehmens verzichten zu müssen, sollten sich die selbständigen Genossenschaften zu Kooperationsverbänden zusammenschließen, deren Aufgabe auch die Unterstützung von neuen Genossenschaften sein könnte. Hierdurch könnten auch die sozialen Kosten der 'zu kleinen' Genossenschaften vermindert werden (vgl. Chiplin & Coyne 1980, 132). In dieser Weise könnte es ermöglicht werden, daß die Genossenschaften trotz der internen Homogenität und schmalen Leistungspalette nicht in der Entwicklung benachteiligt wären, sondern auch Flexibilität zeigen könnten.

Die interne Kohärenz der Genossenschaften läßt sich aber nur bei einer überschaubaren Organisationsgröße erreichen. Die Forderung von mehr Marktmacht für die Mitglieder in der Form von veräußerbaren Genossenschaftsanteilen läßt sich mit einer homogenen Organisation am ehesten kombinieren, weil durch den Wegzug von anders gesinnten Mitgliedern die Homogenität der Organisation am besten garantiert werden kann (vgl. Zusman 1982, 228). Für den einzelnen Dissidenten setzt dies natürlich die Existenz von alternativen Organisationen voraus (vgl. *ibid.*), die wiederum seine Eigenschaften als Eigenschaften der bestimmenden Mehrheit hätte.

Im Idealfall wären die dezentralisierten Genossenschaften kleine überschaubare Organisationen mit einer intakten Sozialstruktur und gemeinsamen Sozialisation der Mitglieder, die von der umgebenden Gemeinschaft unterstützt wird (vgl. Wilkins & Ouchi 1983, 474). Die Minimierung der internen Transaktionskosten sollte noch durch die Minimierung der externen Transaktionskosten ergänzt werden, und zu diesem Zweck müßten sich die Genossenschaften zu größeren Verbänden zusammenschließen. Die Bedeutung der Genossenschaften zweiten Grades ist in der Forschungs- und Entwicklungsarbeit, Beratungsdiensten sowie in der

Anschaffung von Investitionskapital zu sehen, sie sollten jedoch nicht die Entscheidungsautonomie der Basisgenossenschaften gefährden können. Diese Verbände würden es den einzelnen Genossenschaften erlauben, Informationen über die Marktlage, die potentiellen Neuentwicklungen und neuen Produkte besser zu erhalten und gleichzeitig der Meinung dieser Genossenschaften mehr gesellschaftlichen Einfluß verleihen. Ein Zusammenschluß erhöht also die Transparenz der Umwelt für ihre Mitglieder. Die Entstehung der Genossenschaftsorganisationen zweiten Grades birgt selbstverständlich die Gefahr der Machtverschiebung zugunsten dieser Organisationen oder aber von Konflikten zwischen den beteiligten Genossenschaften in sich.

Die interne Heterogenität eines solchen Verbandes wirft ein neues Stabilitätsproblem auf, die theoretische Lösbarkeit des Effektivitäts-Produktivitäts-Problems auf dem Niveau der Einzelgenossenschaften bleibt davon jedoch unberührt. Bei der Austragung dieser Konflikte werden sich einige Parteien diskriminiert fühlen und das Problem der bestmöglichen Gestaltung einer Sharing Group kehrt wieder auf einem qualitativ anderen Niveau zurück.

In allen Genossenschaftsorganisationen, die mit der Berufsausübung ihrer Mitglieder verbunden sind, gibt es ein hohes Ausmaß spezifischer Investitionen seitens der Mitglieder. Diese Spezifität bezieht sich nicht unbedingt auf die bestimmte Organisation an sich, diese Fixierung kommt oft vielmehr durch den Mangel der Alternativen zustande. Um dennoch die Autonomie der Genossenschaftsmitglieder zu garantieren, muß ihnen die Möglichkeit gegeben werden, ihre Ressourcen aus der Zusammenarbeit nach eigenem Wunsch zurückzuziehen. Eine notfalls realisierbare Austrittsdrohung kann als wirksamstes Mittel zur Erreichung der internen Funktionsfähigkeit der Genossenschaften betrachtet werden.

5. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSBETRACHTUNG ZU EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT DER GENOSSENSCHAFTEN

Die Funktionsfähigkeit der wirtschaftlichen Anreizstruktur der Genossenschaften, in denen der Nutzen des Einzelakteurs von dem Verhalten aller anderen Akteure abhängig ist, setzt erhebliche zusätzliche soziale Anreize voraus, um effizient zu sein. Diese sozialen Anreize, die eine Zielkongruenz der Akteure mit der Organisation erzeugen könnten, können jedoch nur unter sehr restriktiven Bedingungen angenommen werden. Um durch direkte wirtschaftliche Anreize die Effizienz der Genossenschaft zu verbessern, wäre eine Veränderung in den Bedingungen dieser Zusammenarbeit erforderlich. Insbesondere sollte die Liquidierbarkeit des Wertzuwachses der Genossenschaft für die Mitglieder möglich gemacht werden und das Wachstum der Mitgliedergruppe sollte von dem Nutzen der Mitglieder abhängig gemacht werden.

Weil aber die Genossenschaften der Berufsausübung ihrer Mitglieder dienen, sind die Investitionen der Mitglieder in den Genossenschaften oft spezifisch an eine Organisation gebunden, und können daher nicht ohne hohe Kosten entzogen werden. Auch die Wachstumsbeschränkung, die das Trittbrettfahrerverhalten der einzelnen Akteure wegen der besseren Überwachungsmöglichkeiten in einer kleinen Gruppe vorbeugen könnte, ist kaum durchsetzbar, weil die zu produzierenden Güter oft erhebliche Größenvorteile aufweisen können und weil das Management der Genossenschaft, dem keine Residuumsrechte zustehen, seinen eigenen Nutzen am besten durch das Wachstum verwirklichen kann.

Die Ressourcenspezifität der Akteure vermindert ihre Möglichkeiten, über den Markt Einfluß in der Genossenschaft auszuüben und die Größe und daraus folgende Heterogenität

der Akteure vermindern die Koalitionsfähigkeit der Mitglieder, die für den aktiven Widerspruch in der Genossenschaft erforderlich wäre. Die Möglichkeiten der Vereinbarkeit von wirtschaftlicher Effizienz und der Mitgliedereffektivität in den Genossenschaften müssen daher als sehr begrenzt betrachtet werden. Am ehesten sind sie dort gegeben, wo die Mitgliedergruppe sehr klein ist und den direkten Einfluß daher ermöglicht, oder wenn die Investitionen der Mitglieder kaum spezifische Züge aufweisen und bei Unzufriedenheit aus der Organisation entzogen werden können. Diese Austrittsmöglichkeit flankiert gleichzeitig die Möglichkeiten zu aktivem Widerspruch und trägt somit zu besseren Einflußmöglichkeiten der Mitglieder bei.

Wegen der durch die genossenschaftliche Anreizstruktur bedingten, beim Ausfallen der sozialen Sanktionsmechanismen sich manifestierenden Tendenzen zu bürokratischem Wachstum und Konzentration sowie aus dieser resultierenden wirtschaftlichen Ineffizienz können sich die Genossenschaften am besten auf solchen Wirtschaftszweigen behaupten, wo die Konkurrenz relativ unvollständig ist oder wo sie die Kosten ihrer internen Ineffizienz auf die anderen Marktteilnehmer abwälzen können. Unter härteren Konkurrenzbedingungen dagegen nähern sich die Genossenschaften den anderen Unternehmen an und versuchen, ihre durch die Genossenschaftsform gegebenen Verhaltensrestriktionen abzuschwächen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Akerlof G.A.: Loyalty filters. American Economic Review Vol. 73 (1982): 1, 54-63
- Aksnes K.: Medlemsdeltakelse i landbrukskooperative organisasjoner (Mitgliederkooperation in land wirtschaftlichen kooperativen Organisationen). In Als & Møgelhøj 1982, 22-36
- Ders.: Hvilke forhold påvirker medlemsdeltakelse i kooperative organisasjoner (Welche Umstände beeinflussen die Mitgliederpartizipation den kooperativen Organisationen). In Als & Møgelhøj 1982, 77-88 (1982a)
- Alchian A.A.: Corporate management and property rights. In Furubotn & Pejovich 1974, 133-150
- Alchian A.A. & Demsetz H.: Production, information costs and economic organization. American Economic Review Vol. 62 (1972), 777-795
- Als J.: Andelshavernes aktivitet, viden og hildningar i sma og store andelsvirksomheder (Die Aktivität, das Wissen und die Meinungen der Genossenschaftler in kleinen und großen Genossenschaften). In Als & Møgelhøj 1982, 37-55
- Als J. & Møgelhøj B.: Landbrugskooperationen i Norden. Medlemsaktivitet - medlemsindflytelse (Landwirtschaftliche Kooperation in den nordischen Ländern. Mitgliederaktivität - Mitgliedereinfluß). Esbjerg: Sydjysk Universitetsforlag 1982
- Argyris C.: Integrating the individual and the organization. New York: Wiley 1964
- Arrow K.J.: Evolutionary models in economics and law. Comment. Research in Law

- and Economics Vol. 4 (1982),
81-87
- Arrow K.J.: Political and economic evaluation
of social effects and externalities. In Intriligator M.D. (ed.),
Frontiers of quantitative economics. Amsterdam: North-Holland 1971,
3-25
- Backhaus J.: Wirtschaftliche Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten mitbestimmter Wirtschaftssysteme. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Statistik, Universität Konstanz. Diskussionsbeiträge A 142 1980
- Badelt Ch.: Sozioökonomie der Selbstorganisation. Beispiele zur Bürgerselbsthilfe und ihre wirtschaftliche Bedeutung. Ffm, New York: Campus 1980
- Banfield E.C.: The moral bases of a backward society. Glencore, Ill.: Free Press 1958
- Bennett J.W.: The Hutterite colony: A traditional voluntary agrarian commune with large economic scale. In Dorner 1977, 65-93
- Benson J.K.: Organizations, a dialectical view. Administrative Science Quarterly Vol. 22 (1977), 1-21
- Berscheid E. & Walster E.: Interpersonal attraction. 2. ed. Reading, Mass.: Addison-Wesley 1978
- Blau P.M.: Exchange and power in social life. New York: Wiley 1964
- Ders.: On the nature of organizations. New York: Wiley 1974
- Ders.: Inequality and heterogeneity. New York: Free Press 1977
- Blau P.M. & Scott W.: Formal organizations. San Francisco: Chandler 1962
- Boettcher E.: Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen: Mohr 1974

- Boettcher E.: Genossenschaft in der Marktwirtschaft. Tübingen: Mohr 1980
- Boettcher E. (Hrsg.): Führungsprobleme in Genossenschaften. Tübingen: Mohr 1977
- Boettcher E. & Westermann H. (Hrsg.): Genossenschaften - Demokratie und Wettbewerb. Verhandlungsberichte und Diskussionsergebnisse der VII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung Münster 1972. Tübingen: Mohr 1972
- Brentano D. v.: Grundsätzliche Aspekte der Entstehung von Genossenschaften. Berlin: Duncker & Humblot 1980
- Buchanan J.M.: An economic theory of clubs. *Economica* Vol. 32 (1965), 1-14
- Buchanan J.M. & Tullock G.: The calculus of consent. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press 1962
- Buck T. & Chiplin B.: Risk bearing and self-management. *Kyklos* Vol. 36 (1983): 2, 270-284
- Cable J.R. & FitzRoy F.R.: Productive efficiency, incentives and employee participation: Some preliminary results from West Germany. *Kyklos* Vol. 33 (1980), 100-121
- Case J. & Taylor R.C.: Co-ops, communes and collectives. New York: Pantheon Books 1979
- Caves R.: Industrial organization, corporate strategy and structure. *Journal of Economic Literature* Vol. 18 (1980): 1, 64-92
- Chandler A.D. Jr.: Strategy and structure. New York: Doubleday 1966
- Chandler A.D. Jr. & Daems H. (eds.): Managerial hierarchies. Cambridge, Mass.: Harvard University Press 1980
- Chinn D.L.: Team cohesion and collective labour supply in Chinese agriculture. *Journal of Comparative*

- Economics Vol. 3 (1979): 3,
375-394
- Chiplin G. & Coyne J.: Some economic issues of a
workers' cooperative economy.
In Clayre 1980, 119-140
- Clayre A.: Some aspects of the Mondragon
co-operative federation. In
Clayre 1980, 171-173
- Clayre A. (ed.): The political economy of co-
operation and participation.
A third sector. Oxford Univer-
sity Press 1980
- Cliffe L. &
Cunningham G.L.: Ideology, organization and
settlement experience in Tan-
zania. In Cliffe L. & Saul J.S.
(eds.), Socialism in Tanzania
2 vols. Dar-es-Salaam: East
African Publishing House 1973,
2: 133-136
- Coase R.: The problem of social cost.
Journal of Law and Economics
Vol. 3 (1960), 1-44
- Coch L. &
French J.R.P.Jr.: Overcoming resistance to change.
Human Relations Vol. 1 (1947/8):
4, 512-532
- Coleman J.S.: The mathematics of collective
action. London: Heinemann 1973
- Ders.: Inequality, sociology and moral
philosophy. American Journal of
Sociology Vol. 80 (1974/5),
739-764
- Ders.: Macht und Gesellschaftsstruktur.
Tübingen: Mohr 1979
- Ders.: Rational actors and macrosocio-
logical analysis. In Harrison R.
(ed.), Rational action, Cambridge
Mass.: Cambridge University Press
1979, 75-91 (1979a)
- Ders.: Authority. In Matthes J. (Hrsg.),
Lebenswelt und soziale Probleme.
Verhandlungen des 20. Dt. Sozio-
logentages Ffm: Campus 1981,
62-77

- Coleman J.S.: The asymmetric society. Syracuse N.Y.: Syracuse University Press 1982
- Dahlman C.J.: The problem of externality. Journal of Law and Economics Vol. 22 (1979), 141-162
- De Alessi L.: The economics of property rights: A review of the evidence. Research in Law and Economics Vol. 2 (1980), 1-47
- Dellenbrandt J.A.: Föreningsdemokrati och företagsdemokrati (Vereinsdemokratie und Unternehmensdemokratie), Stockholm: Allmänna Förlaget 1981
- Ders.: Kooperation och företagsdemokrati (Kooperation und Unternehmensdemokratie), in Als & Møgelhøj 1982, 182-200
- Doeringer P. & Piore M.: Internal labor markets and manpower analysis. Lexington, Mass.: Heath 1971
- Don Y.: Dynamics of development in the Israeli kibbutz. In Dorner 1977, 49-64
- Dorner P. (ed.): Cooperatives and communes. Group farming in the economic development of agriculture. Madison: University of Wisconsin Press 1977
- Dorner P. & Kanel K.: Some economic and administrative issues in group farming. In Dorner 1977, 3-11
- Durkheim D.: The division of labor in the society. New York: Free Press 1933
- Eilenberger G.: Bankbetriebswirtschaftslehre. München: Oldenbourg 1982
- Ellman A.: Group farming experiences in Tanzania. In Dorner 1977, 241-259
- Emelianoff I.: Economic theory of cooperation.

- Washington D.C.: Edward Bros.
1948
- Emerson R.M.: Power-dependence-relations.
American Journal of Sociology
Vol. 27 (1962): 1, 31-41
- Eschenburg R.: Ökonomische Theorie der genos-
senschaftlichen Zusammenarbeit.
Tübingen: Mohr 1971
- Ders.: Politische Unternehmer und öf-
fentliche Güter. In Arndt E.
et al. (Hrsg.), Wirtschaft und
Gesellschaft. Ordnung ohne Dog-
ma. Tübingen: Mohr 1975, 257-302
- Ders.: Der ökonomische Ansatz zu einer
Theorie der Verfassung. Tübingen:
Mohr 1977
- Ders.: Kooperation und Organisation der
obersten Willensbildung. Die
Grundzüge der ökonomischen Ko-
operationstheorie und ihre Be-
deutung für Genossenschaften.
In Boettcher 1977, 123-155
(1977a)
- Etzioni A.: A comparative analysis of complex
organizations. 6.ed. New York:
Free Press 1968
- Faust H.: Ursprung und Aufbau der Genos-
senschaftsbewegung. Neuwied:
Verlag d. Raiffeisenverbands
1958
- Feinberg R.M.: Profit maximization vs. utility
maximization. Southern Economic
Journal Vol. 42 (1975): 1, 130-131
- FitzRoy F.: The comparative advantages of
participation combined with
profit sharing. In Clayre 1980,
55-69
- Fox A.: Beyond contract: Work, power
and trust relations. London:
Faber & Faber 1974
- French J.R.P.Jr. &
Raven B.: The bases of social power. In
Cartwright D. (ed.), Studies in
social power. Ann Arbor: Univer-

- sity of Michigan Press 1959
- Frohlich N. & Oppenheimer J.A.: I get by with a little help from my friends. World Politics Vol. 23 (1970/1), 104-120
- Frohlich N., Oppenheimer J.A. & Young O.R.: Political leadership and collective goods. Princeton, N.J.: Princeton University Press 1971
- Furubotn E. & Pejovich S.: Property rights and economic theory. A survey of recent literature. Journal of Economic Literature Vol. X & (1972): 4, 1137-1162
- Furubotn E. & Pejovich S.: The Soviet manager and innovation: A behavioral model of the Soviet firm. In Furubotn & Pejovich 1974, 203-216
- Furubotn E. & Pejovich S.: Property rights and the behavior of firm in a socialist state: The example of Yugoslavia. In Furubotn & Pejovich 1974, 227-251 (1974a)
- Furubotn E. & Pejovich S. (eds.): The economics of property rights. Cambridge, Mass.: Ballinger 1974
- Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland DG-Bank (Hrsg.): 1974/5, Ffm. 1975 - 1978/9. Ffm. 1979
- Gäfen G.: Entwicklung und Stand der Theorie der Property Rights: Eine kritische Bestandsaufnahme. Referat vorzutragen auf der Arbeitstagung 'Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte', Verein für Socialpolitik Basel 26-28, Sept. 1983 (unveröffentlichte Fassung)
- Galeski B.: The models of collective farming. In Dörner 1977, 17-42
- Gretschmann K.: Steuerungsprobleme der Staatswirtschaft. Berlin: Duncker & Humblot 1981
- Grossfeld B. & Apel J.: Die Stellung des Vorstandes nach der Genossenschaftsnovelle von 1973. In Boettcher 1977, 185-214

- Hartley K. & Tisdell G.: Micro-economic policy. New York: Wiley 1981
- Hasselmann E.: Die Rochdaler Grundsätze im Wandel der Zeit. Veröffentlichungen der Deutschen Genossenschaftskasse Bd. 4 Ffm 1968
- Heflebower R.: Observations on decentralisation in large enterprises. Journal of Industrial Economics Vol. 9 (1960/1): 1, 7-22
- Henzler R.: Die Genossenschaft, eine fördernde Betriebswirtschaft. Essen: Girardet 1957
- Hernes G.: Makt og avmakt (Macht und Ohnmacht), Bergen: Universitetsforlaget 1975
- Jeis, J.: Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon (Verhandlungswirtschaft und die Rolle der Interessenvertretung in der Verwaltung). Bergen: Universitetsforlaget 1978
- Kesselbach W.: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Ffm: Europäische Verlagsanstalt 1971
- Kettluge R.: Genossenschaftstheorie und Partizipationsdiskussion. Ffm., New York: Campus 1979
- Kers.: Vergenossenschaftlichung in kultursoziologischer Sichtweise. Schweiz. Zeitschrift für Soziologie Vol. 7 (1981) 85-111
- Ketner W.A.: The organization of work and the challenge to management and engineering. In Krippendorff 1979, 213-224
- Mirschleifer J.: Evolutionary models in economics and law. Research in Law and Economics Vol. 4 (1982), 1-60
- Hirschman A.O.: Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, Mass.: Harvard University Press 1970

- Hirschman A.O.: Essays in trespassing. Economics to politics and beyond. Cambridge University Press 1981
- Holler M.J.: Collective action, rational man and economic reasoning. Quality and Quantity Vol. 17 (1983), 163-177
- Homans G.C.: Social behavior: Its elementary forms. (rev.ed.) New York: Harcourt 1974
- Horvat G.: Prilog zasnisanvanju teorije jugoslovenskih poduzeca. (Contribution to the theory of the Yugoslav firm) Ekonomska analiza Vol 1 (1967), 7-28. Zitiert in Vanek 1977
- Jay P.: A co-operative economy. The worker's co-operative economy. In Clayre 1980, 9-45
- Jensen M.C. & Meckling W.H.: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics Vol. 3 (1976), 305-360
- Jensen M.C. & Meckling W.H.: Rights and production functions: An application to labor-managed firms and codetermination. Journal of Business Vol. 52 (1979): 4, 469-506
- Kaarlehto P.: On the economic nature of co-operation. Acta Agriculturae Scandinavica Vol. VI (1956), 243-352
- Kanter R.M.: Men and women of the corporation. New York: Basic Books 1977
- Keller B.: Individualistische Sozialwissenschaft. Zur Relevanz einer Theoriediskussion. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Vol. 35 (1983): 1, 59-82
- Klein B. Crawford R.G. & Alchian A.A.: Vertical integration, appropriable rents and the competi-

- tive contracting process. Journal of Law and Economics Vol. XXI (1978): 2, 292-326
- Krippendorf K. (ed.): Communication and control in society. New York, London, Paris: Gordon and Breach 1979
- Laakkonen V.: Osuustoimintaliike Suomessa vv. 1945-1974 (Die Genossenschaftsbewegung in Finnland 1945-1974). Helsinki: Helsingin yliopiston Osuustoimintaopin laitos. Julkaisuja 5. 1976
- Laurinkari J.: Osuuspankkitoiminnan alueellinen levinneisyys ja erilaistuneisuus Suomessa vuosina 1903-1977 (Die regionale Verbreitung und Differenzierung des genossenschaftlichen Bankwesens in Finnland 1903-1977). Helsinki: Helsingin yliopiston Osuustoimintaopin laitos. Julkaisuja 14. 1980
- Laurinkari J., Laakkonen V. & Pätäilä R.-V.: Förtroendemannens inställning till andelsverksamhetens demokrati (Die Einstellung der Vertrauensmänner zu der Demokratie in den Genossenschaften). In Als & Møgelhøj 1982, 133-144
- Lee B.W.: The functions of cooperative enterprises. Uppsala Universitet. Nationalekonomiska institutionen 1982
- Leffson U.: Zur Prüfung der Geschäftsführung von Genossenschaften. In Boettcher 1977, 243-265
- Lindenberg S.: Differentiation among people: Blaus revised view of sociology. Mens en Maatschappij Vol. 52 (1977): 3, 301-323
- Pers.: Erklärung als Modellbau: Zur soziologischen Nutzung von Nutzentheorien. In Schulte W. (ed.), Soziologie in der Gesellschaft. Bremen: Zentraldruckerei der Universität 1981, 20-35
- Pers.: A theory of sharing groups and

- suggested applications. In Sodeur W. (Hrsg.), Mathematische Analyse von Organisationsstrukturen und -prozessen. Duisburg: Sozialwissenschaftliche Kooperative 1982, 79-112
- Lipset S.M., Trow M. & Coleman J.S.: Union democracy. New York: Free Press 1956
- March J.G. & Simon H.A.: Organizations. New York: Wiley 1958
- Marris R.: The economic theory of managerial capitalism. New York: Free Press 1964
- Martin D.R.: Unions as nonproprietary institutions. Research in Law and Economics. Supplement 1 (1980), 75-109
- Meade J.: The theory of labour-managed firms and of profitsharing. Economic Journal Vol. 82 (1972): 1, 402-428
- Ders.: Labour co-operative, participation and value-added sharing. In Clayre 1980, 89-108
- Mensah M.C.: An experience of group farming in Dahomey: The rural development cooperatives. In Dorner 1977, 277-286
- Michels R.: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Stuttgart: Alfred Kröner 1925
- Miller R.F.: Group farming practices in Yugoslavia. In Dorner 1977, 163-197
- Møgelhøj B.: Medlemsindflydelse og beslutningsfelt i sma og store andelsvirksomheder (Mitgliedereinfluß und der Entscheidungsraum in kleinen und großen Genossenschaften). In Als & Møgelhøj 1982, 105-121
- Möhring J.: Leitung und Förderung in Genossenschaften. In Boettcher 1977, 157-184

- Moore J.: Managerial behavior in the theory of comparative economic systems. In Furubotn & Pejovich 1974, 327-339
- Mueller D.C.: Public choice. Cambridge: University Press 1979
- Müller G.F. & Crott H.W.: Gerechtigkeit in sozialen Beziehungen: Die Equity-Theorie. In Frey D. (Hrsg.), Kognitive Theorien der Sozialpsychologie. Bern: Hans Huber 1978, 218-241
- Murrell P.: The economics of sharing: A transaction cost analysis. Bell Journal of Economics Vol. 14 (1983): 1, 283-293
- Niskanen W.A.Jr.: Bureaucracy and representative government. Chicago: Aldine 1971
- Nozick R.: Anarchy, state and utopia. New York: Basic Books 1974
- Oakeshott R.: The case for workers' co-ops. London: Routledge & Kegan Paul 1978
- Ders.: A co-operative sector in a mixed economy. In Clayre 1980, 46-54
- Olson M.Jr.: Die Logik des kollektiven Handelns. Tübingen: Mohr 1968
- Ouchi W.G.: Markets, bureaucracies and clans. Administrative Science Quarterly Vol. 25 (1980), 129-141
- Pauli H.: Die Funktion der Prüfungsverbände im Stadium von managerleiteten genossenschaftlichen Großunternehmen. In Boettcher 1977, 269-290
- Pestoff V.: Den svenska lantbrukskooperationens dilemman: Medlemmar, marknader, myndigheter och anställda - Kan de optimeras? (Das Dilemma der schwedischen Landwirtschaftskooperationen: Mitglieder, Märkte, Behörden und Angestellte können sie optimiert werden?). In Als & Møgelhøj 1982, 161-181

- Peters M.: Imperfectly enforceable labour contracts. Canadian Journal of Economics Vol. XV (1982): 2, 235-246
- Raub W. & Voss T.: Individuelles Handeln und gesellschaftliche Folgen. Darmstadt: Luchterhand 1981
- Reed E.: Introducing group farming in less developed countries: some issues. In Dorner 1977, 359-379
- Reich R.B.: The next American frontier. New York: Times Books 1983
- Ridder P.: Prozesse der Machtbildung in selbstverwalteten Vereinigungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Vol. 31 (1979), 256-266
- Ridder-Aab C.-M.: Die moderne Aktiengesellschaft im Lichte der Theorie der Eigentumsrechte. Ffm: Campus 1980
- Røkholt P.O.: Landbrukssamvirket som system - plass og virkemåte i samfunnet (Landwirtschaftliche Kooperation als System. Stellung und Wirkung in der Gesellschaft). Institut for landbruksøkonomi. Norges Landbrukshøgskole 1977
- Ders.: Tillitsvalgte seleksjon og representativitet. En studie av norske landbrugskooperative organisasjoner. (Die Selektion und Repräsentativität der Vertrauensleute. Eine Studie über die norwegischen landwirtschaftlichen Genossenschaften). In Als & Møgelhøj 1982, 89-104
- Ders.: Kooperativ organisasjon - en organisasjonsform under press (Die kooperative Organisation - eine Organisationsform unter Druck). In Als & Møgelhøj 1982, 145-160 (1982a)
- Sager A.P.: Radical law: Three collectives in Cambridge. In Case & Taylor 1979, 136-150

- Sandler T. & Tschirhart J.T.: The economic theory of clubs: An evaluative survey. Journal of Economic Literature Vol. XVIII (1980), 1481-1521
- Sawtell R.: Industrial co-operatives in Britain. In Clayre 1980, 174-176
- Schotter A.: The economic theory of social institutions. Cambridge Cambridge University 1981
- Seraphim H.F.: Wie muß eine wirklichkeitsnahe Theorie das Wesen der Genossenschaften erfassen? Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Vol. 8 (1958), 59-69
- Sisk D.E.: The cooperative model versus cooperative organization. Journal of Economic Issues Vol. XVI (1982): 1, 211-220
- Stano M.: Executive ownership interests and corporate performance. Southern Economic Journal Vol. 42 (1975): 2, 272-278
- Steers R.M.: Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly Vol. 22 (1977), 46-56
- Sukselainen V.J.: Hankintaosuuskunta yritysmuotona (Bezugsgenossenschaft als Unternehmensform). Kansantaloustieteellinen Yhdistys. Tutkimuksia 9. Helsinki 1938
- Taylor R.C.R.: Free medicine. In Case & Taylor 1979, 17-48
- Thibaut J.W. & Kelley H.H.: The social psychology of groups. New York: Wiley 1959
- Thomas H. & Logan C.: Mondragon: An economic analysis. London: Allen & Unwin 1982
- Tyson L.D.: Incentives, income sharing and institutional innovation in the Yugoslav self-managed firm. Journal of Comparative Economics Vol. 3 (1979), 285-301

- Utterström C.: Medlemsdemokrati i stora lantbrukskooperativa föreningar (Mitgliederdemokratie in den großen landwirtschaftlichen Genossenschaften). In Als & Møgelhøj 1982, 56-76
- Vanberg V.: Markt und Organisation. Tübingen: Mohr 1982
- Ders.: Organisationsziele und individuelle Interessen. Soziale Welt Vol. 34 (1983): 4, 171-187
- Vanek J.: The general theory of labor-managed market economies. Ithaca N.Y.: Cornell University Press 1970
- Ders.: The labor-managed economy. Essays. Ithaca N.Y.: Cornell University Press 1977
- Veljanovski C.S.: The Coase theorems and the economic theory of markets and law. Kyklos Vol. 35 (1982): 1, 53-74
- Wädekin K.-E.: The Soviet kolkhoz: Vehicle of cooperative farming or of control and transfer of resources. In Dorner 1977, 95-116
- Walster E., Berscheid E. & Walster G.W.: New directions in equity research. In Berkowitz L. & Walster E. (eds.), Advances in experimental social psychology Vol. 9. New York: Academic Press 1976
- Walther U.: Finanzierung und Wachstum von Genossenschaftsbetrieben. Tübingen: Mohr 1972
- Weber W.: Die Genossenschaft im Wandel der Umsatzsteuersysteme. In Weiser G. (Hrsg.), Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, Festschrift für Georg Draheim. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1968, 290-303
- Weuster A.: Theorie der Konsumgenossenschaftsentwicklung. Berlin: Duncker & Humblot 1980

- Wilkins A.L. & Ouchi W.G.: Efficient cultures: explaining the relationship between culture and organizational performance Administrative Science Quarterly Vol. 28 (1983), 468-481
- Williamson O.E.: Managerial discretion and business behavior. In Furubotn & Pejovich 1974, 109-132
- Ders.: Markets and Hierarchies. New York: Free Press 1975
- Ders.: Transaction-costs economies: The governance of contractual relations. Journal of Law and Economics Vol. XXII (1979): 2, 233-268
- Ders.: The modern corporation: origins, evolution, attributes. Journal of Economic Literature. Vol. XIX (1981), 1537-1568
- Ders.: The economics of organization: The transaction cost approach. American Journal of Sociology Vol. 87 (1981): 3, 548-577 (1981a)
- Ders.: The economics of governance: Framework and implications. Paper prepared for a conference on Economics as a process, Air-lie House March 1983. (unpublished draft)
- Williamson O.E. & Ouchi W.G.: The markets and hierarchies and visible hand perspectives. The markets and hierarchies program of research: origins, implications, prospects. In van de Ven A & Joyce W.F., Perspectives on organization design and behavior. New York: Wiley 1981.
- Williamson O.E., Wachter M.L. & Harris J.E.: Understanding the employment relation: the analysis of idiosyncratic exchange. Bell Journal of Economics Vol. 6 (1975): 1, 250-278
- Wippler R.: Zur Theorie der Oligarchie in

- Organisationen und Verbänden.
Beitrag für das Symposium "Soziale Bedingungen und soziale Konsequenzen individuellen Handelns: Allgemeine Handlungstheorie und sozialwissenschaftliche Modelle" des Fachbereichs Erziehungs- und Sozialwissenschaften, Fernuniversität Gesamthochschule Hagen 6/7 Nov. 1981
- Wippler R.: The generation of oligarchic structures in constitutionally democratic organizations. In Raub W. (ed.), Theoretical models and empirical analyses. Utrecht: E.S. Publications 1982, 43-62
- Witte E.: Die Genossenschaft als Organisation. In Boettcher & Westermann 1972, 29-55
- Wolfe D.M.: Power and authority in the family. In Cartwright D. (ed.) Studies in social power. Ann Arbor: University of Michigan 1959, 99-117
- Young D.: Exit and voice in the organization of public services. Social Science Information Vol. 13 (1974), 49-65
- Zablocki B.: Alienation and charisma. New York: Free Press 1980
- Zusman P.: Group choice in an agricultural marketing co-operative Canadian Journal of Economics Vol. XV (1982): 2, 220-234

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena on teoreettisesti selvittää taloudellisen tehokkuuden ja kilpailukykyisyyden sekä jäsendemokratian periaatteellinen yhdistettävyyden suurissa osuuskunnissa. Tältä pohjalta pyritään selvittämään edellytykset, joiden avulla osuuskuntien jäsenten vaikutusmahdollisuuksia voitaisiin parantaa osuuskuntien taloudellista toimeentuloa vaarantamatta.

Tutkimuksen teoreettisena perustana on taloustieteellinen transaktiokustannusanalyysi. Tämän teoreettisen lähestymistavan avulla voidaan ottaa eksplisiittisesti huomioon päätöksentekoon, sopimusten laatimiseen ja niiden valvontaan liittyvät kustannukset. Tutkimuksen yleinen käyttäytymisoleetus on yksilöiden käyttäytymisen riippuvuus sen aiheuttamista subjektiivisista kustannuksista ja hyödyistä sekä niiden todennäköisyyksistä. Eri käyttäytymisvaihtoehtojen kustannukset riippuvat kulloisistakin institutionaalisista ja sosiaalisista reunaehdoista, tässä tapauksessa erityisesti osuuskuntien säännöistä sekä osuuskuntien jäsenien keskinäisistä sosiaalisista suhteista. Vallitsevien käyttäytymismallien muuttamiseksi on siten reunaehtojen muuttaminen tarpeen.

Osuuskunnissa on jokaisen jäsenen saama hyöty riippuvainen muiden jäsenten toiminnasta. Taloudellisena kiihokejärjestelmänä tämän kaltainen järjestely johtaa erityisesti suurissa ryhmissä lisääntyvään ei-kooperatiiviseen käyttäytymiseen ja osan edun tavoitteluun. Osuuskuntaideologia lähtee kuitenkin siitä, että on olemassa sosiaalisia syitä jäsenistön kooperatiiviseen käyttäytymiseen. Oletamus jäsenistön kooperatiivisuudesta edellyttää kuitenkin sosiaalisesti homogeenista jäsenistöä, jolla on keskinäistä sosiaalista sidettä myös osuuskunnan ulkopuolella. Tämä oletus on suurissa osuuskunnissa epärealistinen.

Jäsenistön vaikutusmahdollisuuksia voidaan osuuskunnissa lisätä vain jäsenistön taloudellista riippumattomuutta kohentamalla. Koska suhteissa, joissa jokainen yksittäinen jäsenen vaikutusmahdollisuudet aina ovat rajoittuneet, ja siten osuuskuntien kustannuksia kuin hyötyjä aiheuttavat tulot jäsenten mahdollisuuksia vetäytyä osuuskunnasta parantaa. Tämä taho on nähtävissä erityisesti osuuskuntien myyminen vapaille markkinoille sekä suurien osuuskuntien desentralisoinnin prosessien keskeään kilpailukykyä yksittäisi. Nykyisessä tilanteessa on osuuskuntien kasvittaminen johtanut osella alueilla siihen että erityisesti maataloudessa harjoittaminen on mahdollonta määrätyn osuuskunnan ulkopuolella.

Tutkimuksessa tarjotut ratkaisut ovat valtapoliittisista syistä tuskallisia. Päättämällä on nähtävissä että suuret osuuskunnat lähtevät ratkaisuihin normaaleja osuuskuntia voimavaroiltaan. Jäsenen asema vain on taloudellisesti riippuvaisempi kuin osakekehenomistajien. Osuuskunnille on kuitenkin nähtävissä myös uusia, demokraattisia mahdollisuuksia: tärkeimmät näistä ovat ns. vaihtoehtoliikkeet sekä korkealle koulutettujen ammattilaisten muodostamat eri palvelualuejen osuuskunnat kuten esim. asianaajotoimistot ja erilaiset neuvontapalvelut.

Lebenslauf

Name: Arja Koskivaara-Rautsola
Geburtstag: 12.8.1956
Geburtsort: Helsinki, Finnland
Eltern: Eero E. Koskivaara, Dipl. Kfm. und
Pirkko geb. Ora Dipl. Kfm.
verheiratet
seit 27.3.1981 mit Riku Rautsola Dipl.
Volkswirt

1963 - 1965	Volksschule in Käpylän kansakoulu, Helsinki
1965 - 1975	Gymnasium in Helsingin Suomalainen Yhteiskoulu, Helsinki
31.05.1975	Abitur mit Gesamtnote Laudatur
03.09.1975	Immatrikulation an der Staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Helsinki Hauptfach Sozialpolitik, Nebenfächer Soziologie, Geographie und Journalistik
4.-12.1980	Freisemester für Berufsprak- tikum in Deutschland, Prakti- kum in Personalwesen bei der Firma M.A.N., München
5.-12.1981	Verfassung der Abschlußarbei- ten über Verkehrsplanung
06.10.1981	Immatrikulation an der So- zialwissenschaftlichen Fakul- tät der Universität München
03.05.1982	Studienabschluß Kandidat der Staatswissenschaften, Univer- sität Helsinki
31.03.1984	Fertigstellung der Disserta- tion unter der Betreuung von Prof.Dr. Rolf Ziegler, Universität München
25.07.1984	Abschluß des Promotionsver- fahrens zur Erlangung des Grades Dr. rer. pol.

München, 25.7.1984

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich ehrenwörtlich, daß ich diese Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt habe, keine anderen als die von mir angegebenen Schriften und Hilfsmittel benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen kenntlich gemacht habe.

München, 25.7.1984

A. K. - ns. u

ISBN 951-45-3663-0